

**FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA MEDELLÍN  
SOLIDARIA – ALCALDÍA DE MEDELLÍN**

ASTRID MONTOYA SERNA  
ANA MARÍA ÁLZATE ARISMENDY  
LINA MARCELA LÓPEZ GARCÍA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

**FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA MEDELLÍN  
SOLIDARIA – ALCALDÍA DE MEDELLÍN**

ASTRID MONTOYA SERNA – 1.017.132.638  
ANA MARÍA ÁLZATE ARISMENDY – 43.916.435  
LINA MARCELA LÓPEZ GARCÍA – 1.017.122.982

Monografía presentada como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica  
LINA MARCELA ACEVEDO CORREA

Asesor Temático  
JUAN CARLOS MORA GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

## CONTENIDO

|  | Pág. |
|--|------|
| RESUMEN  | 8    |
| GLOSARIO   | 10   |
| INTRODUCCIÓN   | 13   |
| OBJETIVOS  | 23   |
| <br>   |      |
| 1. PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA DESARROLLAR EL TALENTO HUMANO DEL PROGRAMA MEDELLÍN SOLIDARIA   | 24   |
| 1.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS QUE DESARROLLA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL PROGRAMA   | 37   |
| 1.1.1 Administración del proceso de selección de personal.   | 37   |
| 1.1.2 Administración del personal.   | 37   |
| 1.1.3 Capacitación al personal.  | 38   |
| 1.1.4 Plan de bienestar laboral y cultura organizacional.  | 38   |
| 1.2 DESCRIPCIÓN PROCESOS GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  | 38   |
| 1.2.1 Atención y seguimiento de casos.   | 39   |
| 1.2.2 Formato de evaluación del desempeño laboral.   | 40   |
| 1.2.3 Proceso de selección.  | 43   |
| 1.2.4 Plan de capacitación.  | 49   |
| 1.2.5 Bienestar laboral.   | 50   |
| 1.2.6 Cultura organizacional.  | 53   |
| 1.2.7 Inducción y reinducción.   | 60   |
| 1.2.8 Lineamientos generales para cierre de contratos laborales.   | 62   |
| 1.2.9 Salud ocupacional – seguridad en sedes.  | 65   |
| <br>   |      |
| 2. EL ENFOQUE TEÓRICO QUE DEBE TENER EN CUENTA EL PROGRAMA MEDELLÍN SOLIDARIA PARA FORTALECER SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DESDE UN ENFOQUE HUMANO | 68   |
| 2.1 SALUD OCUPACIONAL  | 69   |
| 2.2 MOTIVACIÓN   | 71   |

|   |         |
|---|---------|
| 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL  | 73      |
| 2.4 BIENESTAR LABORAL   | 74      |
| 2.5 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN  | 75      |
| 2.6 CAPACITACIÓN  | 78      |
| 2.7 INDUCCIÓN   | 79      |
| 2.8 TRABAJO EN EQUIPO   | 80      |
| 2.9 LIDERAZGO   | 82      |
| 2.10 EL COUCHING  | 88      |
| <br>3. PROPUESTA DE BIENESTAR PARA EL PROGRAMA MEDELLÍN<br>SOLIDARIA, QUE FORTALECERÁ SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS<br>DESDE UN ENFOQUE HUMANO | <br>94  |
| 3.1 ACOMPAÑAMIENTOS SOLIDARIOS  | 95      |
| 3.2 PÍLDORAS SOLIDARIAS   | 96      |
| 3.3 FECHAS ESPECIALES   | 97      |
| 3.4 RECONOCIMIENTO  | 98      |
| 3.5 COMUNICACIÓN  | 99      |
| 3.6 ESPACIOS DE TRABAJO CONFORTABLES  | 100     |
| 3.7 GENERACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA  | 101     |
| 3.8 CAPACITACIÓN  | 102     |
| <br>4. CONCLUSIONES   | <br>105 |
| <br>BIBLIOGRAFÍA  | <br>107 |
| CIBERGRAFÍA   | 109     |
| <br>ANEXOS  | <br>111 |

## LISTA DE GRAFICAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Gráfica 1. Estructura general  | 28   |
| Gráfica 2. Dirección de Promoción Social para el Desarrollo Familiar y Grupal        | 29   |
| Gráfica 3. Dirección de Articulación de la Oferta y Habilitación para la Autonomía   | 30   |
| Gráfica 4. Dirección de Procesos Académicos  | 31   |
| Gráfica 5. Dirección de Comunicación para la Inclusión                               | 32   |
| Gráfica 6. Dirección de Gestión de la Información                                    | 33   |
| Gráfica 7. Dirección de Gestión de Procesos Administrativos                          | 34   |
| Gráfica 8. Dirección de Planeación Estratégica                                       | 35   |
| Gráfica 9. Características del líder autocrático, liberal y democrático              | 83   |
| Gráfica 10. Variables que se relacionan entre si y entre los grupos de clasificacion | 85   |

## LISTA DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Variaciones de acuerdo al tipo de líder que desarrolla una persona | 84   |
| Tabla 2. Factores situacionales   | 87   |
| Tabla 3. Evaluación de desempeño  | 92   |

## LISTA DE ANEXOS

|                                   | Pág. |
|-----------------------------------|------|
| ANEXO A. CONTRATACIÓN VS VACANTES | 112  |
| ANEXO B. PERMISOS                 | 121  |
| ANEXO C. INCAPACIDADES            | 125  |

## RESUMEN

Cuando los empleados de las organizaciones se encuentran inconformes con el ambiente laboral, el desempeño de los mismos depende de la obligación que tienen de trabajar para poder subsistir, es por esto que las empresas de hoy deben generar en sus empleados aptitudes de liderazgo que les permitan mejorar la actitud frente a la vida y al propio trabajo; permitiendo indirectamente mejorar el crecimiento económico de la entidad.

En las páginas siguientes se presenta el planteamiento de una propuesta para el fortalecimiento del talento humano, contribuyendo así a la mejora de los procesos al interior del Programa “Medellín Solidaria” de la Secretaría de Bienestar Social de la Alcaldía de Medellín. Este Programa se encuentra vigente desde el año 2005 y busca impactar las zonas más vulnerables de Medellín con profesionales idóneos para el manejo del bienestar social de la comunidad.

Lo anterior refleja que es el personal contratado el eje fundamental para el desarrollo del Programa “Medellín Solidaria”, por esto la propuesta se encuentra basada fundamentalmente en la aplicación de metodologías y teorías relacionadas con la salud ocupacional, la cultura organizacional, el bienestar laboral, la selección y contratación, la capacitación, la inducción, el trabajo en equipo, el liderazgo y la evaluación de desempeño; todos estos planteamientos se han ido definiendo y perfeccionando de manera que permiten el mejoramiento del proceso del talento humano, mediante la inclusión de los empleados como parte importante del crecimiento institucional.

**CLIMA LABORAL:** “Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con



la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”<sup>1</sup>

**LÍDER:** “Alguien capaz de crear una visión en el negocio, establecer objetivos, metas y retos”<sup>2</sup>, con el propósito de influir en la gente para que realice su trabajo con entusiasmo y sume rentabilidad a los propósitos organizacionales, capaz de cuestionar las situaciones con una ambición sana en beneficio de los demás y propio.

**PROCESOS EMPRESARIALES:** Es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos, que apuntan a tener rentabilidad y sostenibilidad de la organización.<sup>3</sup>

**RENTABILIDAD:** Es lograr que cada peso invertido genere más de un peso de retorno a la empresa. “Recurso humano debe garantizar que cada peso que gasta en nómina se justifica en términos de ingreso”<sup>4</sup>.

**TALENTO HUMANO:** “Es capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas”<sup>5</sup>, sin dejar de lado sus intereses, experiencias, motivación, aptitudes, salud, familia, entre otros elementos que componen al ser humano.

---

<sup>1</sup> RUBIO NAVARRO, Elena. Reglas de oro de un buen clima laboral “Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa” [En Línea], 2011 Septiembre. Disponible en: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

<sup>2</sup> GONZÁLEZ GATICA, Rodolfo. Creando Valor con la Gente. México, 2005. p. 87

<sup>3</sup> RENATO DE LAURENTIIS. Saltar al vagón de la eficiencia operacional con BPM y sus tecnologías [En Línea], 2011 Octubre. Disponible en: <http://www.club-bpm.com/Noticias/opiex20100005.htm>

<sup>4</sup> González, op cit., p. 8.

<sup>5</sup> MOGOLLON, Kelly, ENRIQUEZ, Selene. El mundo de la administración “Gestión del talento humano” [En Línea], 2011 Septiembre. Disponible en: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>.

## **GLOSARIO**

**AUTONOMÍA:** Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.

**CAPACITACIÓN:** Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

**CAPITAL HUMANO:** Compendio de conocimientos, habilidades, destrezas que tienen las personas que laboran en una entidad.

**COACHING:** Es una disciplina, cuyo objetivo es trabajar, dirigir e instruir a otras personas de forma que obtengan lo mejor de sí y desarrollen habilidades y destrezas específicas. Mejora el desempeño en forma permanente por medio de reconocimiento y retroalimentación positiva.

**COMPETENCIA:** Idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. En el sentido técnico del capital humano organizacional, es un conjunto de atributos (habilidades, rasgos, conocimientos, conductas,...) que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

**COMPETITIVIDAD:** Capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia y todos los limitantes que se pongan en frente, generando la mayor satisfacción posible a un menor costo.

**COMUNICACIÓN:** Proceso mediante el cual se puede transmitir información de un individuo o entidad a otro(a). Intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales.

**EFICACIA:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o medios empleados. Relacionado con lograr los objetivos.

**EFICIENCIA:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles, con el mínimo de recursos. Relacionado con utilizar óptimamente los recursos para lograr los objetivos propuestos.

**FORTALECIMIENTO:** Hacer más fuerte o vigoroso, lo que hace fuerte un sitio o una población.

**INTELIGENCIA:** Habilidad, destreza y experiencia.

**LIDERAZGO:** Capacidad de un individuo para influir y manejar en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

**MOTIVACIÓN:** Estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos. Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin.

**OBJETIVOS:** Punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación.

**ORGANIZACIÓN:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

**PRODUCTIVIDAD:** Relación entre los resultados, bienes o servicios obtenidos por un sistema productivo y el tiempo o recursos utilizados para obtenerlos. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

**TEORÍA:** Hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de ella.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta en común y con una serie de objetivos específicos en cuanto a resultados. Es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común.

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso de la historia de la administración se han desarrollado diferentes teorías y postulados sobre cuál es la mejor manera de administrar y gerenciar una compañía, muchas de ellas enfocadas exclusivamente en la rentabilidad, productividad y capital monetario como únicos pilares fundamentales para una organización.

Entre estas teorías se pueden identificar las mencionadas en *el libro: “Elementos Socioeconómicos para una Historia de la Administración”* del autor Fernando Duque Mejía<sup>6</sup>, el cual hace referencia a que las teorías tales como la de Frederick Taylor denominada Teoría de Administración Científica, la Teoría Burocrática de Max Weber, la Teoría “X” dada por Douglas McGregor la cual es totalmente mecanicista y pragmática y la teoría de Henry Fayol sobre la Administración General e Industrial en el siglo XX, dejan a un lado y le dan una mínima importancia al trabajador; teorías como estas son las que van en contra del objeto de investigación, ya que no ven al colaborador como un ser con sentimientos, emociones y necesidades, si no por el contrario como una maquina generadora de dinero, lo cual evidencia un talento humano que puede llegar a ser poco productivo por la desmotivación que le genera la realización de tareas laborales.

Es solo a partir de los años treinta como lo argumenta el docente Carlos Mario Toro Orozco, en su cátedra Teoría y Técnicas de Gestión Organizacional de la Especialización en Alta Gerencia en la Universidad de Medellín<sup>7</sup>, que se empieza con la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo a dar a las organizaciones un tono humanístico, donde las necesidades y motivaciones de los trabajadores son tenidas en cuenta en la administración de la compañía y donde la

---

<sup>6</sup> DUQUE, Fernando. Elementos Socioeconómicos para una Historia de la Administración. 1987. p. 82-91.

<sup>7</sup> TORO, Carlos Mario. Cátedra Teoría y Técnicas de Gestión Organizacional de la Especialización Alta Gerencia - Universidad de Medellín. Medellín, 2011.

satisfacción del mismo es vital para lograr la rentabilidad y productividad. Esta Teoría será tomada en cuenta para el objeto de investigación ya que comienza a ver al trabajador de una manera más humana, pero sin perder en objetivo final que es la rentabilidad.

Es importante tener en cuenta para la presente investigación, que para desarrollar el concepto de talento humano, primero se debe tener claridad sobre los aspectos que afectan a los trabajadores como la motivación, la cual “surge alrededor del año 1700, en el continente Europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas [...] La motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos. Logrando así, la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es el trabajo que desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito del trabajo”<sup>8</sup>.

En 1943 Abraham Maslow<sup>9</sup> formuló el concepto de la jerarquía de las necesidades que influyen en el comportamiento humano, tema relevante para esta investigación, ya que afirma que el hombre demuestra sus necesidades y a la medida en que las satisface, otras influyen en su comportamiento; estas necesidades son ubicadas en orden jerárquico desde la más material a la más

---

<sup>8</sup> VELASCO LINCE, Elva Monserrat, et al.: La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral Departamento de Ciencias Básicas - Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.

<sup>9</sup> DUQUE, Fernando, op cit., P. 10.

espiritual y se identifican cinco niveles que se activan cuando la necesidad del nivel inmediatamente inferior se ha satisfecho.

Así mismo, se han desarrollado diferentes teorías que soportan el objeto de esta investigación y que están ligadas estrechamente a conceptos tales como: motivación, necesidades del trabajador, liderazgo, inteligencia emocional, el trabajador como ser complejo y vital para el desarrollo, la comunicación asertiva y capacitación continua; un exponente de lo anterior como lo describe Fernando Duque Mejía es Frederick Herzberg, el cual presenta en su Teoría de los Dos Factores, un argumento que genera valor al objeto de investigación, ya que afirma: “[...] la relación del ser humano con su trabajo es básica y su actitud representa el éxito o derrota, la cual se liga a factores higiénicos y motivacionales que lo rodean”<sup>10</sup>.

Dora Stelzer argumenta en su artículo: *El impacto de la Inteligencia en la Organización*, “que la inteligencia emocional es un aspecto, al igual que el de la motivación, fundamental en el desarrollo del capital humano y del ser, lo que demuestra que esta idea va por el mismo camino de la investigación, ya que se ve al talento humano como un ser emocional, firme pero asertivo, que puede llegar a tomar decisiones difíciles pero con empatía, que puede asumir una tarea y tener automotivación para ser perseverante hasta obtener los resultados deseados, logrando con ello, resolver cualquier contratiempo que surja en el proceso laboral”<sup>11</sup>.

En la Teoría del Comportamiento dada por Abraham Maslow se empieza a hablar más ampliamente de la motivación humana haciendo énfasis en las personas, teniendo en cuenta sus necesidades y fundamentándose en la motivación del empleado como medio para mejorar la calidad de vida de la organización, este Psicólogo plantea la famosa “pirámide de Maslow” en la cual se tiene en

---

<sup>10</sup> Ibid., p. 75.

<sup>11</sup> STELZER, Dora: El impacto de la inteligencia emocional en la Organizacional. [En Línea]. Disponible en: [http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/ie\\_en\\_organizaciones.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/ie_en_organizaciones.htm).

cuenta las necesidades fisiológicas, la seguridad, el tema de lo social, la estima y la autorealización como pilares fundamentales para el talento humano en las organizaciones. Esta Teoría tiene una gran congruencia con la investigación que se llevó a cabo, ya que puede llegar a condensar los conceptos e ideales que se tienen el objeto de estudio<sup>12</sup>.

Es importante para el objeto de esta investigación el marco legal que en estos tiempos regula las relaciones laborales, debido a que estas dan soluciones colectivas, previenen desequilibrios sociales y ayudan a resolver conflictos de trabajo, logrando un incremento en la productividad, contribuyendo a la consecución de dividendos en la organización, y dan impulso a la economía.

En Colombia esta regulación se enmarca en los Decretos 2158 de 1948 y 2663 de 1950, los cuales conforman el Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social y el Código Sustantivo de Trabajo, y la Ley 789 de 2002 en la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social, lo anterior, por medio del Ministerio de la Protección Social, que se encarga de coordinar y vigilar el adecuado cumplimiento, regula la oferta pública y vela por la adecuada capacitación de los empleados.

De tal forma se encuentra una moda administrativa denominada *coaching* que está estrechamente ligada al tema a trabajar, el cual es tomado en cuenta, ya que invita a generar en los trabajadores aptitudes de líderes, donde el trabajador cuente siempre con un acompañamiento constante en su proceso de capacitación que lo lleve a generar cambios de actitudes frente a la vida y el trabajo, logran con lo anterior el éxito organizacional que contribuya al crecimiento de la compañía, del individuo como tal, y por ende, de la sociedad que lo rodea<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> DUQUE MEJÍA, Fernando. Tecnología Administrativa: Elementos Socioeconómicos para una historia de la Administración. 1987. p. 82-91.

<sup>13</sup> KOURILSKY, Françoise: [Coaching](#): Cambio en las Organizaciones. Madrid, 2005.



Lo anterior evidencia que esta investigación alude y tiene sustento en diversas teorías administrativas, psicológicas, humanas y laborales, las cuales se irán teniendo en cuenta en el transcurso y desarrollo de la misma, buscando con ello, un apoyo teórico y metodológico que soporte, y le dé estatus y relevancia a la investigación.

Por ello el planteamiento del problema de esta investigación esta basado en que “[...] el entorno contemporáneo se caracteriza por continuos y vertiginosos cambios derivados esencialmente de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, además de un proceso de globalización de las economías que ha cambiado las formas de la competencia empresarial, las cuales están dominadas actualmente por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por dicha razón, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial al recurso humano, concibiendo a estos activos como un componente estratégico”<sup>14</sup>.

En el transcurrir de los años las empresas han concebido al trabajador como un recurso generador de dinero, un mecanismo productor o una máquina, éstas compañías no contemplan en su estructura la satisfacción, motivación y capacitación del trabajador como un pilar clave para aumentar la productividad, rentabilidad y la eficacia de la organización, si no por el contrario, argumentan que estas estrategias son un gasto indiscriminado de dinero que no se ve reflejado en el aumento de capital en las compañías.

Por lo tanto, este tipo de administración evidencia una gran cantidad de trabajadores insatisfechos y por ende poco productivos, debido a que no llevan a cabo su labor con eficiencia, si no por una forma de control y presión que los

---

<sup>14</sup> RODRÍGUEZ, Giselle. La ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos [En Línea], 2009 febrero. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/ventaja-competitiva-a-traves-de-los-recursos-humanos.htm>

obliga a actuar y a trabajar para subsistir económicamente en la sociedad y no para progresar intelectualmente.

Es por esto que se hace necesario trabajar en el fortalecimiento del talento Humano como pilar para el desarrollo eficaz del Programa Medellín Solidaria, donde se vea al trabajador como un sujeto social de derechos al interior del programa, dejando con ello la deshumanización que se evidencia en las grandes, medianas y pequeñas industrias, demostrando que al tener mejores condiciones laborales para los trabajadores la productividad no decae sino por el contrario aumenta.

Así las cosas, se invita a generar en los trabajadores aptitudes de líderes, donde el colaborador cuente siempre con un acompañamiento constante en su proceso de capacitación que lo lleve a generar cambios de actitudes frente a la vida y el trabajo, logrando con lo anterior el éxito del programa, que contribuya no solo al crecimiento de la organización y sino también al del individuo como tal.

Lo anterior lleva a preguntarse: ¿Cómo gerenciar los procesos para el fortalecimiento del Talento Humano del Programa Medellín Solidaria de la Alcaldía de Medellín?

Por ello para dar solución al interrogantes mencionados se plantea un objetivo general para esta monografía, encaminado a desarrollar una propuesta con la cual se pueda a través del fortalecimiento del talento humano contribuir la mejora de los procesos en el Programa Medellín Solidaria. Así mismo, se plantean unos objetivos específicos dirigidos a determinar cómo se están trabajando los procesos de talento humano en el Programa, además exponer las metodologías que se deberían tener en cuenta en ese fortalecimiento y proponer un plan de talento humano que conlleve al fortalecimiento del talento humano del Programa Medellín Solidaria.

La hipótesis con la que se trabaja está basada en gerenciar los procesos del Programa Medellín Solidaria desde el fortalecimiento del talento humano, implementando pautas que se enfoquen en potencializar la capacidad de liderazgo y propiciando un adecuado clima organizacional que contribuya al bienestar de sus empleados, al desarrollo de su motivación e inteligencia emocional y generando una conciencia entre los colaboradores de autonomía y trabajo respetuoso en equipo, en aras de garantizar la sostenibilidad y rentabilidad tanto del individuo y el Programa.

La presente investigación nace de la necesidad de soportar la premisa del fortalecimiento del talento humano como pilar para el desarrollo eficaz del programa Medellín Solidaria, argumentando que un buen clima organizacional, la capacitación constante del personal, la autonomía en las labores dadas a los trabajadores, la construcción de líderes y la motivación tanto económica como anímica, han logrado que muchas de las compañías del mundo actual tengan los más altos estándares de calidad, productividad, eficacia y eficiencia.

Cabe anotar que en la actualidad las personas poseen enfermedades de tipo mental ocasionadas por los ambientes laborales en los cuales se desenvuelven, entre otras, las que más se destacan son: el estrés, lumbagos, paranoias y depresión, lo cual sucede por el hecho de convivir en ambientes poco sanos de trabajo, visibilizándose lo anterior en deserción laboral del trabajador, disminución del rendimiento y por ende de la productividad, problemas tanto laborales como personales, incapacidades, entre otros, es así, que nace una de las razones de esta investigación, aclarando que al lograr desaparecer estos inconvenientes con un buen clima laboral no se disminuye la rentabilidad del programa Medellín Solidaria y por el contrario se genera una estrategia de “gana y gana” para ambas partes, tanto para el trabajador como para la organización.

La importancia radica en crear estrategias que apunten a mejorar el clima laboral, demostrando que muchas de las teorías administrativas como la de Fayol y Taylor considerados los padres de la administración que es su tiempo eran eficaces y productivas, ahora no lo son, tanto que el fortalecimiento del talento humano se ha tomado hoy en día como herramienta fundamental y crucial para llevar a cabo cualquier actividad económica con éxito.

Un empleado satisfecho contagia a su familia y por ende a la sociedad en general, logrando generar un ambiente de convivencia más sano, y con ello demostrando que las necesidades del trabajador, también son las necesidades del programa Medellín Solidaria, no se pretende argumentar que las organizaciones solo se deben enfocar en sus empleados dejando al lado la productividad y la rentabilidad, lo que se busca es asegurar que ambas son importantes y fundamentales para el logro de los objetivos corporativos.

Esta investigación tiene la característica de poder retomar muchos aspectos de diversas teorías administrativas, ya que se pueden tomar elementos claves de cada una de ellas que contribuyan al desarrollo de la investigación, esto debido a que la administración va cambiando con el transcurrir de las tendencias y de la evolución humana y tecnológica. Sin pretender afirmar que ciertas teorías sean malas o buenas, si no que se van desarrollando dependiendo de lo que se busque y de la manera de cómo se pretende lograr los objetivos organizacionales; por esta razón se rescata numerosos aspectos positivos de diversas teorías que aportan al objeto de estudio.

En general hay muchas estrategias que logran promover el fortalecimiento del talento humano, muchas de ellas son fáciles y económicas y otras requieren más esfuerzo e inversión, la cuestión es poder llegar a generar conciencia en los altos mandos sobre la importancia de este factor en el crecimiento del programa

Medellín Solidaria, siendo algo necesario y vital para la globalización y las nuevas tendencias administrativas.

La presente monografía es un estudio cuantitativo, en el cual se utilizó un diseño metodológico encaminado a analizar, interpretar y cuestionar las teorías e hipótesis existentes para una adecuada y oportuna administración del talento humano del programa Medellín Solidaria. Se plasmó un nivel descriptivo, ya que hace referencia al manejo que le da el Programa a la administración del personal y lo que puede generar no hacerlo bien, de esta manera se permite definir y describir los lineamientos más adecuados para fortalecer este talento humano en aras del logro de desarrollo y sostenibilidad.

El proceso de recolección de datos se basó en un trabajo de campo e investigativo a través de entrevistas con la Directora Administrativa del Proyecto, quien fue la encargada de brindar información clara y concisa del quehacer diario de Medellín Solidaria enfocado en el trabajo con el personal con el que allí cuentan, así mismo se pudo contar con información almacenada en los archivos del Programa que dio un panorama más claro de lo que ha sido y pretende ser éste, por último se contó con una gran ayuda bibliográfica que se halló en bancos de datos de universidades locales, así como en páginas de internet, logrando con ello darle al trabajo un peso bibliográfico importante y que le da respaldo a la investigación y propuesta que se hizo.

Las fuentes de recolección que se utilizaron, obedecen a las secundarias, puesto que es información que ya existe, que se encuentra disponible; es decir, se cuenta con material bibliográfico para ser consultado en el mismo Programa, en la web o en las bibliotecas especializadas, como: la Universidad de Antioquia, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad EAFIT y Universidad de Medellín.

Su alcance está delimitado en el programa Medellín Solidaria de la Alcaldía de Medellín y temáticamente en las tendencias actuales que se están presentando de la administración del talento humano, teniendo como tiempo de investigación una duración de 6 meses, luego de la aprobación por parte de la Coordinación de Posgrados y la Asesora Metodológica.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer pautas en las cuales a partir del fortalecimiento del talento humano se contribuya a la mejora de los procesos en el Programa Medellín Solidaria.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar cómo se están trabajando los procesos de talento humano en el Programa Medellín Solidaria.
- Exponer las metodologías que se deberían tener en cuenta para el fortalecimiento del talento humano del Programa Medellín Solidaria.
- Determinar los factores que conllevan al fortalecimiento del talento humano del Programa Medellín Solidaria.

## **1. PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA DESARROLLAR EL TALENTO HUMANO DEL PROGRAMA MEDELLÍN SOLIDARIA**

A raíz de las situaciones que se vienen evidenciando actualmente en las organizaciones, en las cuales los trabajadores no encuentran motivación en su hacer, por lo cual baja la productividad y la eficiencia, se hace necesario trabajar en el fortalecimiento del talento humano como pilar para el desarrollo eficaz de la organización.

Por lo anterior, se invita a generar en los trabajadores aptitudes de líderes, donde el colaborador cuente siempre con un acompañamiento constante en su proceso de capacitación que lo lleven a generar cambios de actitudes frente a la vida y el trabajo, logrando con lo anterior el éxito organizacional, que contribuya al crecimiento de la organización y del individuo como tal.

Es así como se enfoca esta necesidad en el Programa “Medellín Solidaria” de la Secretaría de Bienestar Social de la Alcaldía de Medellín, el cual de acuerdo a los acercamientos con la Directora Administrativa y Financiera del mismo, se encaminan a realizar trabajos de fortalecimiento no solo al exterior del programa sino al interior del mismo, bajo programas que aun no tienen fundamentación teórica ni se encuentran documentados, por lo cual se debió realizar el bosquejo de su estructura y una breve documentación de los elementos con los que cuentan en materia de talento humano aunque no los tengan formalizados.

En las organizaciones actuales, se evidencia una gran cantidad de trabajadores insatisfechos y por ende poco productivos, debido a que no llevan a cabo su labor con eficiencia, si no por una forma de control y presión que los obliga a actuar y a trabajar para subsistir económicamente en la sociedad y no para progresar intelectualmente.



Por tal motivo, se hace necesario trabajar en el fortalecimiento del talento Humano como pilar para el desarrollo eficaz de la organización, donde se vea al trabajador como un sujeto social de derechos al interior de la compañía, dejando con ello la deshumanización que se evidencia en las entidades.

Lo anterior, invita a generar en los trabajadores aptitudes de líderes, donde el colaborador cuente siempre con un acompañamiento constante en su proceso de capacitación que lo lleven a generar cambios de actitudes frente a la vida y el trabajo, logrando con ello el éxito organizacional, que contribuya al crecimiento de la organización y del individuo como tal.

Con el propósito de contextualizar un poco acerca del Programa la Dirección Administrativa del mismo en un acercamiento, hace referencia a los inicios del Programa el cual tuvo su inicio en agosto del año 2005, durante la administración del exalcalde Sergio Fajardo Valderrama, denominándose como “Medellín Incluyente”, enfocado en la atención de los hogares más vulnerables de la Ciudad, orientado principalmente a contribuir en temas de educación, salud, nutrición, recreación y deporte y en acercar programas para la inclusión y la equidad de poblaciones en desventaja social. Coordinó sus esfuerzos con las iniciativas de la Alta Consejería para la Acción Social, Familias en Acción, Red Juntos y RESA (Red de Seguridad Alimentaria).

En el año 2008 el exalcalde Alonso Salazar Jaramillo dio continuidad al enfoque incluyente y se propuso de manera colectiva generar acciones encaminadas a la superación de la pobreza, la exclusión y la desigualdad; mediante estrategias que permitieran una adecuada gestión del desarrollo humano, promoviendo los derechos de la población más vulnerable y excluida. Con este propósito se definió en la Línea 1: “Medellín Ciudad Solidaria y Equitativa” del Plan de Desarrollo 2008 – 2011, el Programa Medellín Solidaria integrador de ofertas locales, municipales y nacionales que, más allá del levantamiento de línea base y realización de

diagnóstico social, busca entregar los elementos necesarios para que los hogares participantes logren los mínimos de desarrollo humano integral y salgan de las trampas de pobreza.

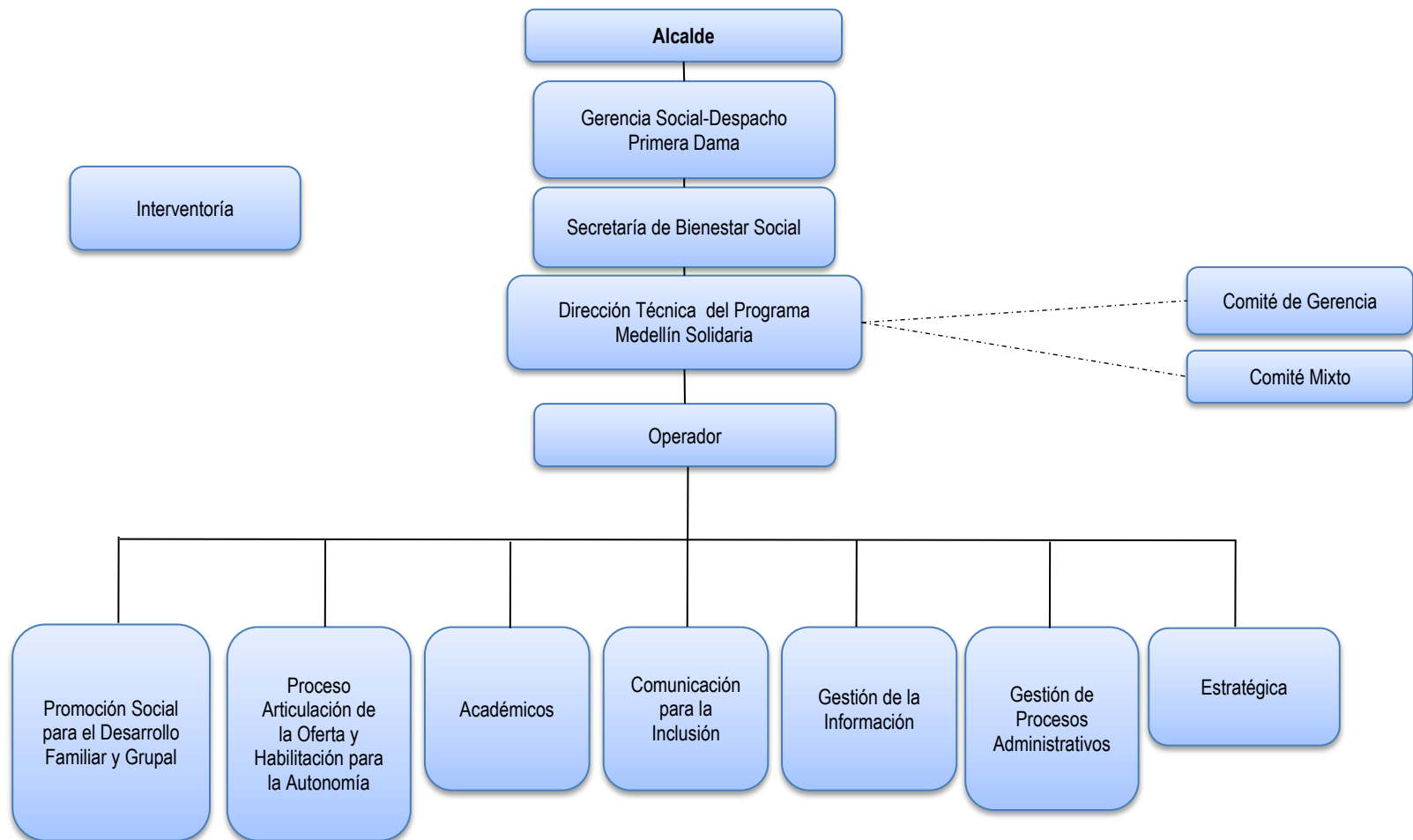
Los hogares participantes del Programa Medellín Solidaria se encuentran en condición de vulnerabilidad, clasificados en el nivel uno del SISBEN y/o hogares de población en situación de desplazamiento; en su mayoría mujeres cabezas de hogar, con bajos niveles educativos y una participación en el mercado laboral casi reducida a los empleos informales que tienen ingresos económicos bajos y no aseguran el acceso a las necesidades básicas.

Para el desarrollo de la operación del Programa se hizo inicialmente una licitación la cual por la dimensión de esta y el alcance, no fue muy efectiva y se tuvo que declarar desierta, en aras de iniciar con las actividades se volvió a publicar y el único oferente presentado fue COMFAMA, entidad que desarrollo la función de operador hasta el primer trimestre de 2009. En la búsqueda de fortalecer algunos procesos y las dinámicas de la operación se realiza un contrato interadministrativo con la Universidad de Antioquia, la cual cuenta con una amplia experiencia en la operación de programas sociales, respecto al acompañamiento familiar donde a través de sus diferentes servicios de extensión integra todas las competencias de sus facultades, por estos motivos ha sido el operador a través de diferentes contratos desde abril de 2009 a la fecha.

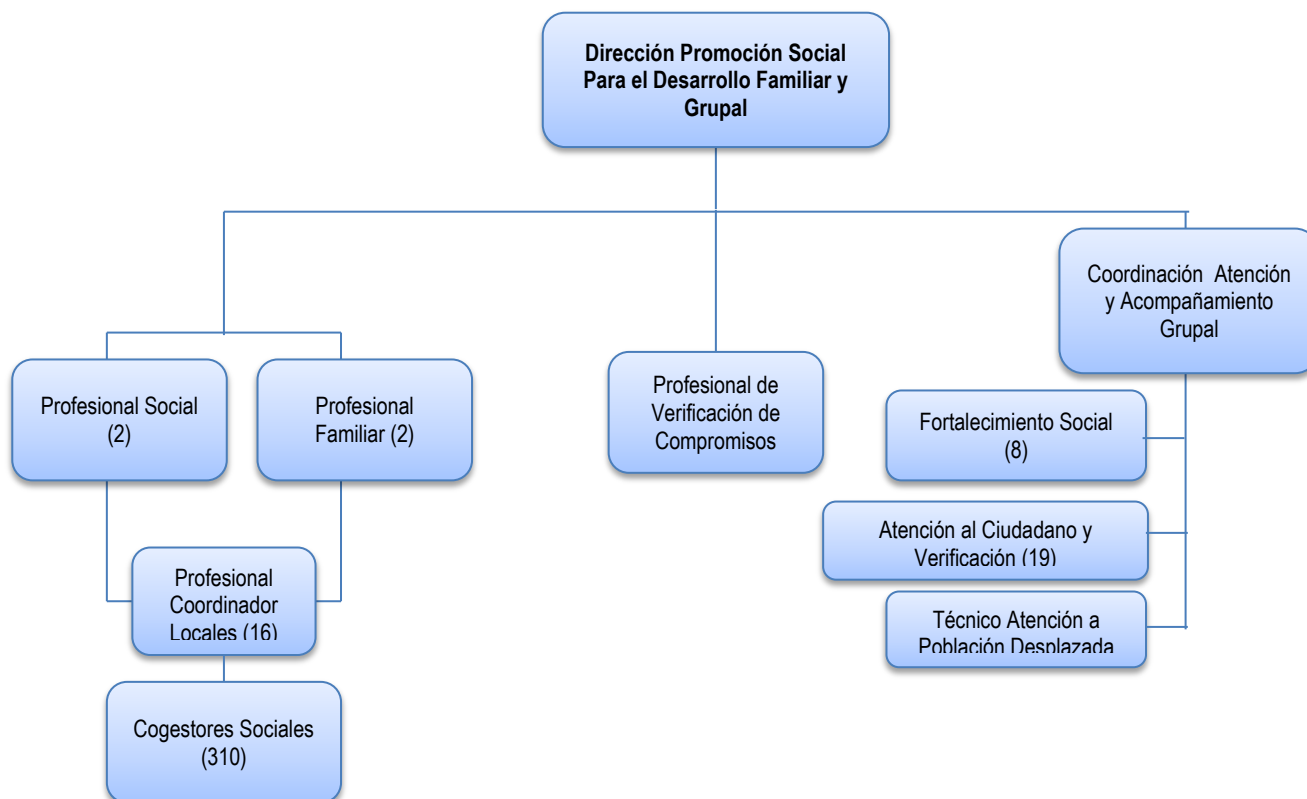
Medellín solidaria, es un Programa que se ha ido construyendo, pensando, organizando en la medida que se ha logrado ejecutar e implementar, no estuvo desde un inicio bien presupuestado, no estaba metodológicamente pensado y en al pasar de los meses y años fue consolidando su estructura organizacional, técnica, financiera, de procesos y de planeación estratégica. Este tipo de cosas alteraron los tiempos de respuesta y de cumplimiento de metas versus lo planeado.

Entrando en materia organizacional a través del operador se contrata todo el personal que se requiere para llevar a cabo y cumplir estos retos municipales y los procesos que al interior del mismo se requieren, procesos que son llevados a cabo por personas las cuales se les debe reforzar el bienestar como pilar para el fortalecimiento del cumplimiento de los mismos, a continuación se describirá la estructura facilitada por la directora administrativa del programa debido a la falta de documentación de los mismos:

**Gráfica 1. Estructura general**

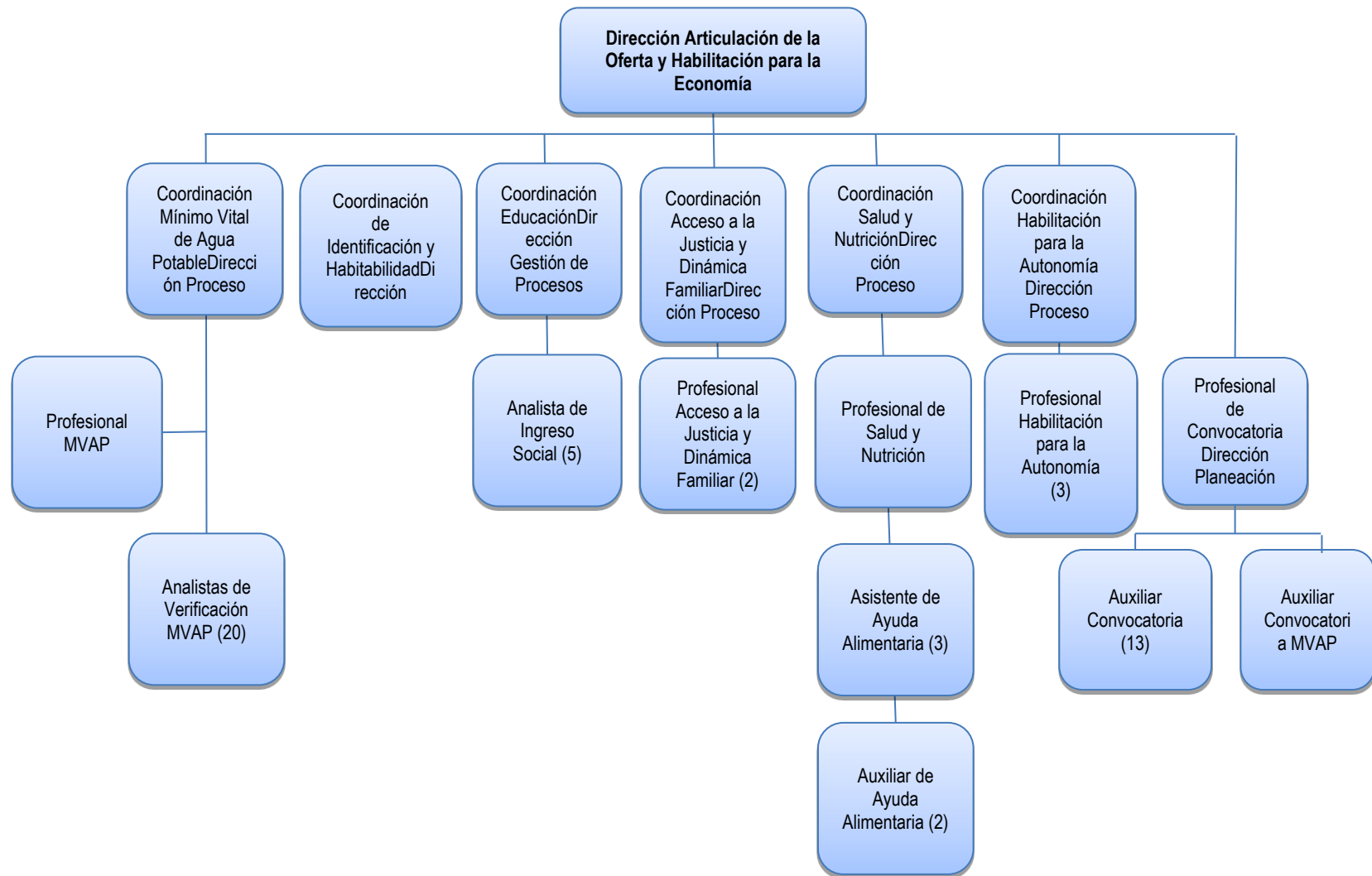


**Gráfica 2. Dirección de Promoción Social para el Desarrollo Familiar y Grupal**



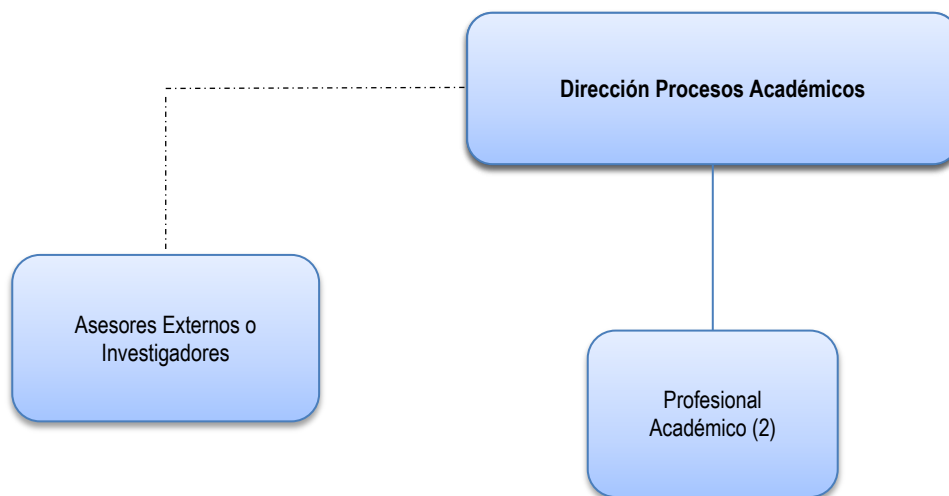
Tiene como objetivo promover la autonomía y el desarrollo social de las familias del Programa Medellín Solidaria y a través de procesos de autogestión y participación comunitaria, que trabaja de acuerdo a tres componentes: acompañamiento familiar, acompañamiento grupal y atención a la ciudadanía.

**Gráfica 3. Dirección de Articulación de la Oferta y Habilitación para la Autonomía**



Tiene como objetivo gestionar la oferta de las Entidades Municipales, Departamentales, Nacionales e Internacionales, para facilitar su acceso a los hogares de Medellín Solidaria en los programas, proyectos o servicios que les brinden la oportunidad de alcanzar los mínimos de desarrollo humano de las nueve dimensiones.

**Gráfica 4. Dirección de Procesos Académicos**



Su objetivo es gestionar la interacción entre las organizaciones académicas y el Programa en aspectos formativos e investigativos para su mejoramiento continuo con calidad, pertinencia y oportunidad.

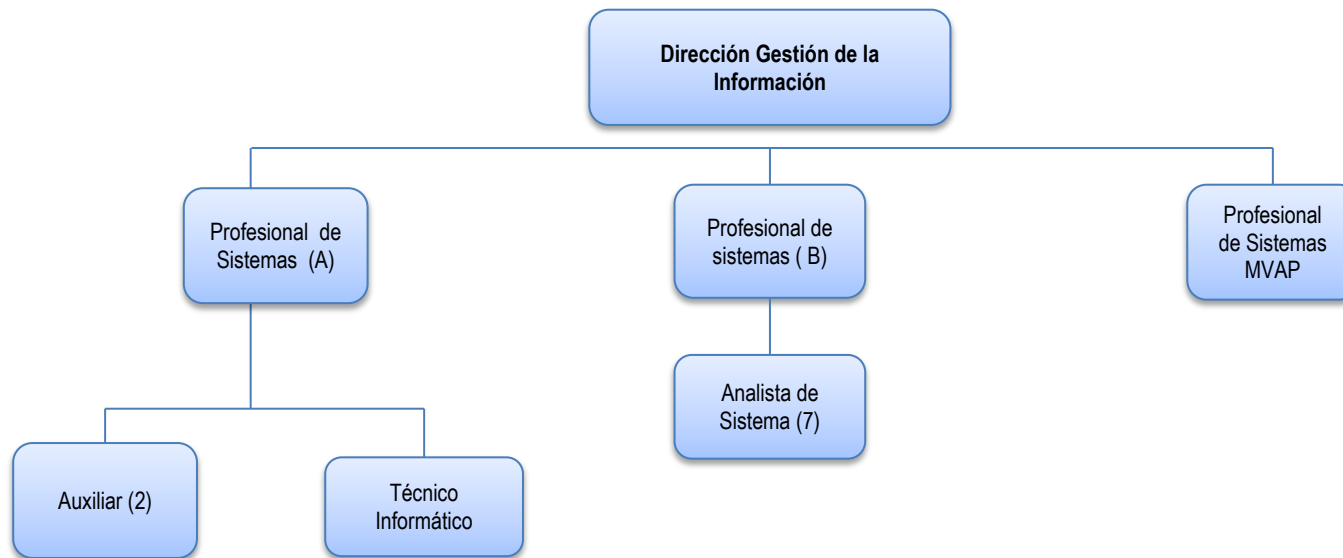
**Gráfica 5. Dirección de Comunicación para la Inclusión**



Tiene el objetivo de apoyar las necesidades de comunicación del Programa Medellín Solidaria, especialmente en lo referente al proceso de Acompañamiento Familiar y Grupal y Articulación de la Oferta Institucional. Se divide en 3 componentes: comunicación interna, comunicación externa y comunicación mixta.

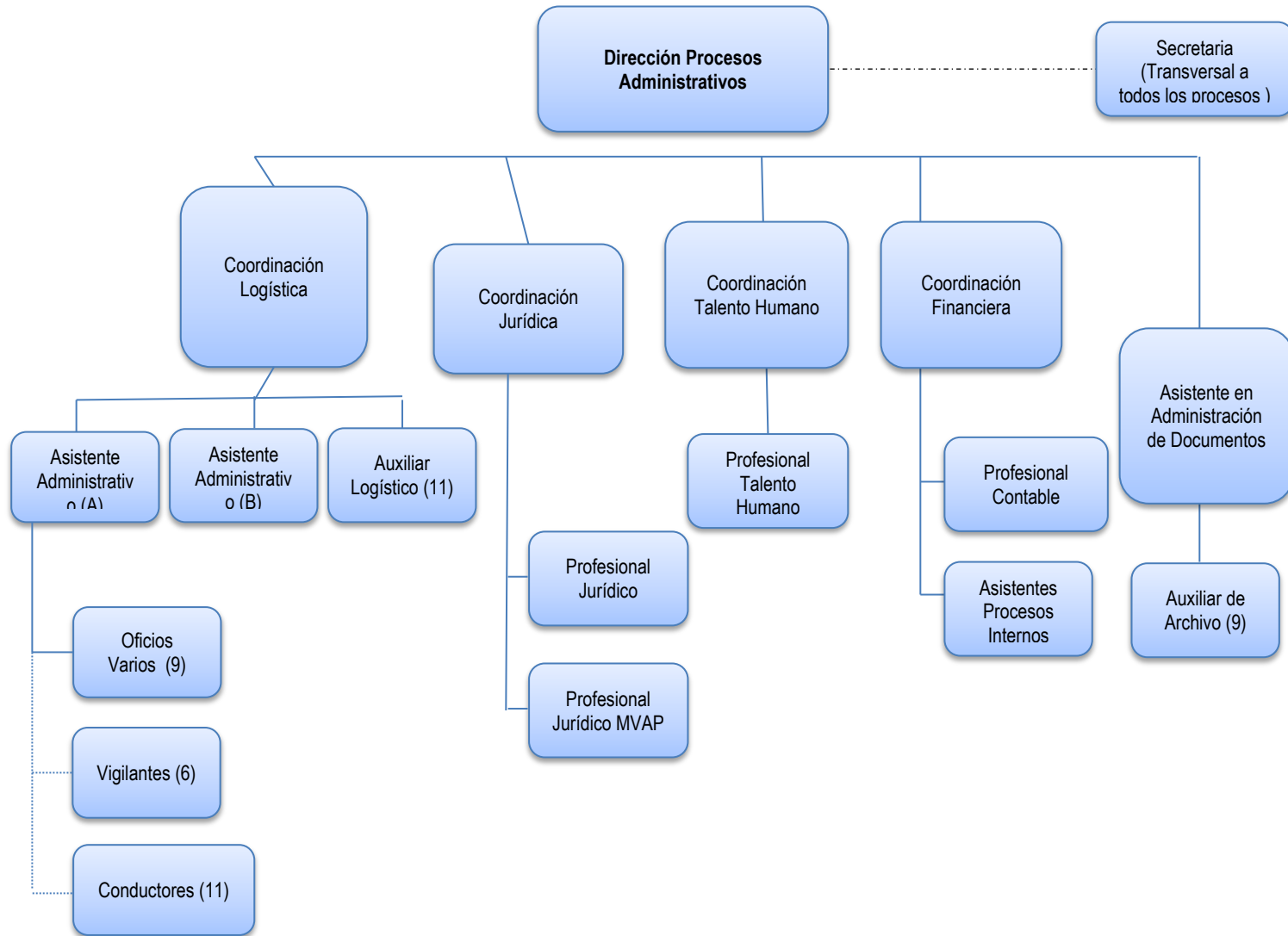


**Gráfica 6. Dirección de Gestión de la Información**



Su objetivo es mantener y mejorar la plataforma tecnológica que soporta la operación del Programa Medellín Solidaria, en términos de seguridad, oportunidad, pertinencia, integralidad, confiabilidad y calidad de la información; buscando la automatización de procesos con criterios de eficiencia y eficacia, que faciliten la administración de información y la gestión del Programa.

**Gráfica 7. Dirección de Gestión de Procesos Administrativos**



Su objetivo es facilitar el adecuado desarrollo de los diferentes procesos del Programa, a través de la gestión oportuna de actividades, recursos y servicios de apoyo. Para lo cual se debe brindar acompañamiento, asistencia y asesoría permanente en los diferentes procesos que conllevan el desarrollo de la operación, por medio del apoyo administrativo, financiero, jurídico, logístico, de talento humano y de archivo, en el análisis, gestión, y evaluación de los requerimientos del Programa respondiendo con oportunidad y calidad a las diferentes solicitudes.

**Gráfica 8. Dirección de Planeación Estratégica**



Tiene el objetivo de plasmar el conocimiento que enmarca el quehacer del Programa Medellín Solidaria, tomando como referencia el proceso de Gestión Social del Riesgo y el direccionamiento de calidad de la Alcaldía de Medellín, con el fin de documentarlo, aprobarlo, difundirlo, aplicarlo y mejorarlo, para aumentar la satisfacción de las partes interesadas. Toma como referencia las experiencias del Programa para la toma de acciones de mejora que contribuyan al logro de la misión planteada, y realizar seguimiento y evaluación al desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas del Programa Medellín Solidaria que genere información suficiente para la toma oportuna de decisiones y mejora continúa de los procesos del Programa.

Como se menciona anteriormente, en la medida en que se fue ejecutando el Programa se fueron organizando los procesos, ajustando las dinámicas de trabajo y en robusteciendo los grupos de trabajo. En enero de 2010 se creó una Dirección Estratégica de Apoyo, que conformaba los componentes Financiero, Logístico, Talento Humano y de Archivo, y en Enero de 2011 se crea la Dirección Administrativa y Financiera para articular la gestión de todos los procesos de gestión administrativa de apoyo a las líneas misionales del Programa (Promoción Social – Oferta Institucional – Comunicación para la Inclusión Social ), esta nueva dirección agrupó las actividades a desarrollar de los componentes Administrativo, Logístico, Financiero, Jurídico, Archivo y Talento Humano. Siendo este último componente, clave para el logro de resultados positivos en la administración.

Debido a los constantes cambios y los tiempos de contratación tan cortos, generados por falta de planeación y déficit en el presupuesto asignado, se presentaba un alto nivel de desmotivación y deserción laboral, renuncias permanentes y quejas que alteran los cronogramas previstos y la pérdida de tiempo por reprocesos al interior del Programa. Teniendo en cuenta estas debilidades, los compromisos y retos adquiridos con la Administración, en el año 2010 se estructuró el componente de talento humano con el fin de mejorar y

documentar los procesos de administración de personal, trabajar por la motivación y satisfacción de sus labores realizadas, con el propósito de fortalecer sus acciones a través de procesos permanentes de capacitación y mejoramiento continuo del quehacer. Generar cultura y bienestar laboral, que permitieran empoderamiento y fidelidad por el Programa.

Con la Gestión del Talento Humano se quiere fortalecer recurso humano al interior del Programa Medellín Solidaria, con el fin de que este equipo de trabajo le apunte al cumplimiento de los objetivos establecidos.

## **1.1 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS QUE DESARROLLA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL PROGRAMA**

**1.1.1 Administración del proceso de selección de personal.** Para lo cual se realiza un proceso riguroso al momento de la selección de hojas de vida, revisión de estudios de perfiles profesionales, verificación de datos, referencias, desarrollo de pruebas de personalidad, entrevista y selección. Promoviendo e implementando los manuales de funciones y perfiles de cargos según la planta de personal del Programa.

### **Pasos:**

- Identificar las necesidades de personal.
- Documentar, revisar, actualizar los perfiles de cargos.
- Gestionar procesos de selección y contratación.
- Realizar proceso de inducción.

**1.1.2 Administración del personal.** Se debe elaborar las evaluaciones de desempeño según los requerimientos del cargo, acompañamiento a las diferentes

novedades del personal: los procesos disciplinarios, retiros, incapacidades (enfermedad común, accidente laboral).

**1.1.3 Capacitación al personal.** Se ejecuta el plan de capacitación y formación que permite una adecuada inducción al personal que ingresa al Programa, reinducción para fortalecer algunos puntos en los cuales se presentan dificultades, trabajar algunos temas que contribuyan en el desarrollo del empleado y mejoren la gestión de sus procesos de acuerdo a los perfiles ocupacionales.

**1.1.4 Plan de bienestar laboral y cultura organizacional.** Busca motivar el personal, con el fin de que se sientan actores importantes para el Programa, fortalecer sus relaciones laborales y generar sentido de pertenencia propio y de su entorno. A través del manejo adecuado de los canales de comunicación, actividades de integración y motivación del personal y talleres de formación; que permitan un buen clima y bienestar laboral: Celebraciones especiales, reconocimientos, ascensos, ambiente de trabajo limpio y con condiciones adecuadas para operar cada puesto. Comunicación interna: establecimiento de conductos regulares, flujo de información adecuado, actualización permanente de información, según corresponda, documentación y difusión de los procesos, carteleras y boletín interno.

A continuación se realizará una contextualización de todo el proceso de gestión de talento humano del Programa Medellín Solidaria, el cual no se encuentra documentado pero que ha sido descrito y evidenciado por su Directora Administrativa para el desarrollo del presente trabajo:

## **1.2 DESCRIPCIÓN PROCESOS GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La Coordinación de Talento Humano del Programa Medellín Solidaria de la Alcaldía de Medellín, ha venido implementando diferentes procesos para el desarrollo eficaz

de sus actividades dentro del Programa, estas estrategias gerenciales de Área de Talento Humano son las siguientes:

**1.2.1 Atención y seguimiento de casos.** Este Proceso tiene como objetivo definir los lineamientos generales para la atención y seguimiento a casos que afecten la dinámica laboral del Programa Medellín Solidaria. Este proceso aplica desde la recepción de un caso hasta el seguimiento y cierre del mismo.

Los casos a los cuales se les hace seguimiento son los siguientes:

- Ausentismo laboral, presentarse al puesto de trabajo en estado de alicoramiento o de consumo de sustancias alucinógenas, mal manejo de la información y comunicación verbal, conductas inadecuadas que afecten la armonía laboral, conductas agresivas con los jefes o compañeros de trabajo, entre otros. La persona que presente alguna de las conductas anteriores puede ser remitida al empleador, quien realiza el procedimiento de acta de cargos y descargos, y toma las medidas correspondientes.
- Seguimiento a los casos que presenta el personal con referencia al incumplimiento de sus funciones o desempeño laboral.
- En cuanto a los casos de salud, de acuerdo con su gravedad, se brinda orientación, acompañamiento y seguimiento por parte del Programa Medellín Solidaria, el empleador y la ARP. El Programa realiza seguimiento a las incapacidades por medio de comunicación directa con el empleado y con el empleador.

Así mismo en este proceso se establecen compromisos verbales y escritos de acuerdo con la gravedad del caso. Se diligencia un formato de compromiso, en caso de que sea necesario, y se realiza seguimiento por medio de citas, llamadas telefónicas y se envían correos al jefe inmediato y al empleado en seguimiento.

Los cierres de los casos desde Talento Humano se realizan por medio de una citación en la cual se le informa al trabajador que debido a su cumplimiento, su caso no continúa en seguimiento y se da por cerrado. Cuando son remitidos al empleador, la persona es citada a descargos, y finalmente el caso se cierra con la firma de un memorando y con una sanción de suspensión laboral.

**1.2.2 Formato de evaluación del desempeño laboral.** Este busca identificar la ruta a seguir para realizar la evaluación de desempeño del personal que hace parte del Programa Medellín Solidaria.

Este proceso aplica para los contratos laborales que se manejan al interior del Programa. La evaluación de desempeño del Programa Medellín Solidaria se realiza para todos los contratos de tipo laboral y con enlace con la CIS.

De acuerdo con los resultados de las evaluaciones realizadas, cada director o jefe inmediato debe hacer una devolución al personal, teniendo en cuenta que ésta esta orientada al fortalecimiento de las habilidades y competencias, logrando así trabajar en las oportunidades de mejora.

La evaluación de desempeño laboral deberá permitir generar estrategias de beneficio para el Programa, sus procesos y el bienestar del personal.

La Coordinación de Talento Humano identifica la necesidad de realizar evaluación de desempeño teniendo presente la duración de los contratos laborales del Programa. Tomando la decisión de realizarla una vez estos vayan a finalizar.

Igualmente, puede recibir el lineamiento de realizar esta actividad por decisión de la Dirección, considerando alguna necesidad puntual referente a la contratación del personal.



El formato de evaluación de desempeño debe ser diligenciado por dos evaluadores, quienes de manera objetiva y a conciencia deben asignar el puntaje correspondiente merecido por el trabajador. La escala utilizada por el evaluador corresponde a un nivel que va de muy bajo a muy alto. De la siguiente manera:

|          |     |  |
|----------|-----|--|
| Muy bajo | : 1 | Inferior: Rendimiento laboral no aceptable.          |
| Bajo     | : 2 | Inferior al promedio: Rendimiento laboral regular.   |
| Moderado | : 3 | Promedio: Rendimiento laboral bueno.                 |
| Alto     | : 4 | Superior al promedio: Rendimiento laboral muy bueno. |
| Muy Alto | : 5 | Superior: Rendimiento laboral excelente.             |

Así mismo, este formato cuenta con un espacio para agregar comentarios que sean importantes de resaltar.

Los formatos de evaluación deben estar firmados por el evaluador 1(uno), director de área, evaluador 2 (dos) jefe directo o inmediato y por el profesional de talento humano.

Los criterios que se evalúan son los siguientes:

**Orientación de resultados:**

- Entrega oportuna de las labores asignadas.
- Cumplimiento de las tareas asignadas.
- Generación de acciones en pro del mejoramiento de sus propias funciones.

**Calidad:**

- Entrega bajo los parámetros establecidos o solicitados las tareas asignadas.

- Hace uso racional de los recursos.
- No requiere de supervisión frecuente.

#### **Relaciones interpersonales:**

- Se muestra cortés con sus compañeros de trabajo.
- Brinda una adecuada orientación a quien lo solicita.
- Evita los rumores dentro de su equipo de trabajo.

#### **Iniciativa:**

- Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.
- Se muestra disponible al cambio.
- Se muestra proactivo.
- Tiene capacidad para resolver sin intervención de terceros los problemas presentados.

#### **Trabajo en equipo:**

- Muestra aptitud para integrarse al equipo.
- Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.

#### **Organización:**

- Planifica sus actividades y tareas.
- Tiene claridad del quehacer del Programa y el cómo interactúa desde su puesto de trabajo para alcanzar los logros de este.

Una vez se cuente con la evaluación realizada por cada proceso respectivo, el director/coordinador hace entrega de los formatos diligenciados y firmados a la Coordinación de Talento Humano.

Del mismo modo se verifica que se encuentre la evaluación de todo el personal esperado, con los datos completos, con el fin de proceder a organizar el paquete por parte del Programa y entregarlo a la CIS para su control y archivo correspondiente.

### **Análisis y toma de acciones:**

Cada director/coordinador de proceso, identifica a través de las evaluaciones realizadas fuentes de mejora para futuras contrataciones, para el fortalecimiento interno del personal, para la dinámica, clima organizacional del Programa, e informa a la Coordinación de Talento Humano, vía correo electrónico o personal, con el fin de que desde allí se lideren en otro momento acciones integrales para Medellín Solidaria, las cuales están enlazadas en el marco del plan de capacitación, y el plan de cultura y bienestar.

**1.2.3 Proceso de selección.** El proceso de selección del Programa Medellín Solidaria busca establecer las etapas de selección y contratación del personal.

Las vacantes generadas en el Programa pueden ser ocupadas gracias a procesos de convocatoria interna o externa. Teniendo presente que dependiendo del perfil que se requiera se le da prioridad a la convocatoria interna, permitiendo con esto la estimulación y reconocimiento frente al personal de planta del Programa. La contratación de este personal se realiza a través de la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS) quien es la entidad contratista de la Universidad de Antioquia (de acuerdo al manual interno de contratación) para

administrar y garantizar el personal que se requiere de acuerdo al perfil establecido.

En el momento de la revisión de las hojas de vida, se evitará tener en cuenta a todas aquellas personas que ya hayan trabajado en el Programa en otra oportunidad y desean vincularse nuevamente. Este caso aplica especialmente para aquellas a las cuales no se les realizó nuevo contrato por motivos asociados a su desempeño.

Para iniciar el proceso de selección se deberá contar con un perfil de cargo establecido, la persona seleccionada se debe ajustar a los requisitos solicitados, con el fin de que cumpla con criterios que tienen que ver con educación, formación y experiencia laboral.

Por ello, los directores, coordinadores de procesos o el líder de Talento Humano, identifican la necesidad de ocupar una vacante para la ejecución de sus actividades, la cual puede ser generada por: nuevo cargo, retiro de una persona y/o traslado de una persona a otras actividades.

Una vez se identifica esta necesidad, el responsable del proceso procede a revisar las actividades para las cuales se requiere la persona, tiempo de dedicación, y se pone en contacto con la Dirección de Procesos Administrativos, con el fin de analizar el tema de recursos, forma de contratación y posibilidades, respecto a lo presupuestado para el Programa.

Luego de contar con la aprobación de la contratación de la nueva persona, se da inicio a la recepción de los aspirantes al cargo.

El proceso se desarrolla de la siguiente manera:

- **Proceso de convocatoria:**

La Coordinadora de Talento Humano verifica que se cuente con el perfil del cargo requerido, en caso de que este no exista o se encuentre desactualizado, se procede a complementar la información, con el fin de tener disponibles estos datos como primer filtro en la consecución de los aspirantes al cargo. Basándose en información general en caso de que el cargo no exista.

La Coordinación de Talento Humano trabaja articuladamente con el director de cada proceso, permitiendo un trabajo en equipo y de decisiones mutuas, con el fin de tener la aprobación de cada una de las partes y así seleccionar la persona que se encuentre más ajustada al perfil.

Una vez se cuente con esta información, la Coordinación de Talento Humano procede a abrir la convocatoria para la ocupación del cargo: verifica con el equipo directivo del Programa si se puede hacer convocatoria interna o si se hacer externa.

En caso de que sea interna: Las convocatorias internas son las que van dirigidas al personal de Medellín Solidaria que se ajusten al cargo.

En caso de que sea externa: Las convocatorias externas son las que se realizan con hojas de vida que llegan al Programa, a través del correo. Teniendo en cuenta que el Programa maneja tanto personal, esto a permitido que la posibilidad de trabajar en él a sido un vos a vos entre la población y a permitido que las hojas de vida lleguen directamente este. En otros casos, las personas que dejan la vacante se les solicita que entreguen hojas de vida de referidos que conozcan para desempeñar el cargo que queda vacante.

La determinación de realizar una convocatoria externa o interna depende de la vacante que esté pendiente por cubrir, porque hay unas vacantes que se manejan

como ascensos y otras que no se cuenta con la persona con el perfil para desempeñar el cargo por lo tanto se recurre a convocatorias externas.

En algunos casos, según competencias requeridas para el cargo, se puede tomar la decisión de realizarla abierta, es decir interna y externa al tiempo.

- **Selección de hojas de vida:**

- **Reclutamiento de hojas de vida:** Conjunto de procedimientos centrado a buscar posibles candidatos potencialmente calificados y capaces de desempeñar el cargo dentro del Programa. Siendo un sistema mediante el cual el Programa da a conocer la oportunidad de empleo que se tiene hasta el momento. Para dicho proceso debe tener un grupo de candidatos para iniciar el proceso de selección.

La Coordinación de Talento Humano realiza el proceso de reclutamiento de hojas de vida a través de diferentes fuentes, con el objetivo de mantener un back up:

**Fuentes:**

- Recepción de las hojas de vida de los aspirantes por e-mail.
- Es posible que las hojas de vida lleguen directamente a la sede Administrativa del Programa.
- En algunos casos llegan las hojas de vida a la Coordinación de Talento Humano por el personal que actualmente labora en el Programa en la planta administrativa y las entregan como referidos.

**Preselección de hojas de vida:** De acuerdo a la vacante que se tiene pendiente por cubrir se toma como base el perfil y se tiene tres filtros que son fundamentales para la continuidad en el proceso: educación, formación y experiencia laboral.

Las hojas de vida serán tenidas en cuenta en el momento que se presente la vacante, siempre y cuando el candidato cumpla con todos los requisitos para iniciar el respectivo proceso de selección.

- **Entrevista y aplicación de pruebas:**

Después de clasificar las hojas de vida, se procede a citar a los aspirantes para una entrevista, la citación se realiza vía telefónica, en caso que la persona no sea localizada se envía un correo electrónico informándole que existe una convocatoria a la cual se ajusta su perfil y se pregunta si desea participar en el proceso. La entrevista es realizada por el Coordinador de Talento Humano y en caso de que se requiera en compañía del director de cada proceso. Toda la información que se da en la entrevista por parte del candidato reposa en un formato establecido y en el momento que se requiera la aplicación de pruebas depende del cargo que se tenga la vacante.

Después que se ha realizado la entrevista se verifica la información y las referencias de los aspirantes desde la Coordinación de Talento Humano, por medio del formato de verificación de referencias, con el fin de confirmar como ha sido su desempeño y trayectoria laboral en otras empresas.

La entrevista inicial se realiza directamente desde la Coordinación de Talento Humano y en algunos casos se requiere pasar a una segunda entrevista donde interviene talento humano y el director o jefe inmediato del proceso donde se tiene la vacante.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> **Entrevistas grupales:** Se realiza para ocupación de cargos medios.  
**Entrevistas individuales:** Se utilizan cargos administrativos.

- **Selección de candidatos al cargo:**

Según los resultados de la(s) entrevista(s) y de la verificación de referencias, se procede a notificar vía telefónica a las personas que fueron seleccionadas, dándoles a conocer los requisitos para la contratación.

Desde Talento Humano en el momento que se finaliza el proceso de selección, se envía una tarjeta por correo electrónico a los participantes que no fueron seleccionados agradeciendo su participación en el proceso y se elabora un informe de selección, se retroalimenta el archivo digital con los participantes, se guardan las hojas de vida en el archivo físico incluido el formato de entrevista y la prueba psicotécnica en los casos de aplicación.

- **Verificación de referencias:**

El profesional de talento humano, es el responsable de verificar las referencias a los candidatos seleccionados se en un formato establecido:

- La idea es corroborar información del candidato en su desempeño laboral.
- Solicitar una opinión del postulante.
- Verificar antecedentes de su desempeño laboral.
- Evitar la contratación de una persona que no se ajuste al cargo a desempeñar.

Esta responsabilidad está a cargo del profesional de Talento Humano.

- **Remisión persona seleccionada para iniciar la contratación formal:**

Cuando ya se tiene seleccionado el personal, el Equipo de Talento Humano procede a tramitar la contratación del mismo: se envía una carta solicitando la autorización de ingreso del personal, después de que esta sea aceptada y firmada



se procede a enviar a la entidad encargada de la contratación la solicitud de firma de contrato. En dicha carta se relaciona la persona que será contrata, el cargo que desempeñará, la fecha de ingreso y de finalización del contrato.

Posteriormente Talento Humano se encarga de realizar seguimiento al proceso de contratación teniendo claridad en los tiempos que requiere la empresa encargada de la contratación para el proceso de vinculación, por tal motivo se contacta a la(s) personas seleccionadas para confirmar si ya firmó contrato.

- **Registros generados para este proceso:**

- Formato de entrevista.
- Formato de verificación de referencias.
- Pruebas psicotécnicas
- Carta autorización de ingreso de personal.

**1.2.4 Plan de capacitación.** Este proceso busca definir los lineamientos generales para el plan de capacitación que se desarrolla en el Programa Medellín Solidaria.

Este proceso aplica para el análisis de la necesidad de una capacitación que permita el mejoramiento continuo de los empleados del Programa. El plan de capacitación surge con el propósito de generar el desarrollo e integrar los recursos humanos al proceso productivo, fortaleciendo habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de los trabajadores, busca alcanzar la calidad, pertinencia y la satisfacción del empleado con el fin de cumplir expectativas de calidad personal y laboral.

Con el fin de formar al empleado se determinan espacios de conocimiento técnico, teórico y prácticos que contribuyen al desarrollo. Las capacitaciones permiten

actualizar y formar al personal, contribuyendo al desarrollo de competencias que generen ventaja competitiva dentro de los empleados.

Los directores, coordinadores o superiores inmediatos, remiten a Talento Humano las posibles propuestas para realizar las capacitaciones al personal, con el propósito de que sean tomadas en cuenta al momento en el que se esté realizando la proyección del plan maestro de capacitación el cual se articula con CIS-ARP que son los promovedores de las capacitaciones brindadas al Programa Medellín Solidaria.

Después de hacer una programación de las capacitaciones las cuales están sujetas a modificaciones debido algún contratiempo que se pueda presentar, es fundamental hacer claridad de que se cuenta con la disponibilidad de cada una de las direcciones para no generar reprocesos en sus programaciones internas. El plan es orientado a la calidad laboral y el bienestar del personal.

**1.2.5 Bienestar laboral.** Es contribuir a la calidad laboral del equipo humano del Programa Medellín Solidaria, a través de la implementación de acciones tendientes a su bienestar y el propio del Programa.

- Motivar al personal, con el fin de que se sientan actores importantes para el Programa.
- Desarrollar actividades que permitan armonía entre el equipo de trabajo.
- Fortalecer relaciones laborales entre los actores del Programa.

**Elementos que identifican el bienestar laboral en el Programa:**

Medellín Solidaria trabaja en el desarrollo de acciones tendientes a favorecer el bienestar laboral de sus trabajadores, destacando los elementos que lo identifican,

con el fin de mantener coherencia en la implementación de acciones que permitan el logro de los objetivos.

A continuación se mencionan los más significativos:

- **Motivación:** Este elemento cobra alta importancia al interior del Programa, ya que es el que facilita directamente el logro de objetivos.

Medellín Solidaria motiva al personal por medio de actividades que permitan reconocimiento frente a sus compañeros de trabajo, estimula el buen desempeño, reconocimiento que permite generar satisfacción y buenas condiciones laborales, ya que esto se transmite y contagia de manera positiva al interior de los equipos de cada proceso.

- **Celebraciones especiales:** El tener presente una fecha tan especial como el cumpleaños, ratifica el interés de la organización y contribuye a que cada uno de sus miembros se sientan en familia.

La celebración de cumpleaños y fechas especiales en Medellín Solidaria se realiza en el marco de los encuentros institucionales mensuales con el personal, en los cuales se destacan estas fechas del mes en compañía del equipo y se hace un reconocimiento institucional.

- **Reconocimientos:** Este elemento genera un enlace fuerte entre el Programa y su personal, ya que cada quien va a poner su mejor esfuerzo para ser reconocido o aportar al reconocimiento del proceso del cual hace parte.

Al interior, los reconocimientos se realizan a través de los medios de comunicación interna del Programa, destacando todo aquello que motiva y es ejemplo para otros para seguir haciendo las cosas muy bien.

- **Ascensos:** Este elemento nace del reconocimiento a una excelente labor, lo cual da lugar a que la persona sea considerada para participar de procesos de selección internos, en los casos en los cuales su perfil y habilidades apliquen para la disponibilidad del Programa.

- **Ambiente de trabajo limpio y con condiciones adecuadas para operar cada puesto:** En Medellín Solidaria se trabaja por generar un ambiente laboral agradable, lo cual se relaciona con mantener un espacio de trabajo limpio, contar con los recursos que se requieren para desarrollar sus actividades. Este elemento permite al trabajador calidad y motivación en el desempeño de sus responsabilidades.

El Programa entiende las necesidades y dificultades que se les pueden presentar a sus trabajadores, es por esto que se evalúan las solicitudes que llegan al Área de Talento Humano para darles el trámite adecuado. Solicitudes como permisos para eventos de nacimiento, matrimonio y calamidad doméstica.

- **Comunicación interna:** Este elemento es fundamental, porque propicia un buen ambiente laboral y promueve la apropiación de la cultura organizacional. La comunicación permite generar un clima de confianza.

- **Establecimiento de conductos regulares:** Dentro de la dinámica de Medellín Solidaria se manejan en los equipos de trabajo conductos regulares de comunicación que permiten el flujo de la información y toma de decisiones adecuada y oportuna.

- **Flujo de información adecuada:** En el Programa Medellín Solidaria se trabaja por implementar el manejo de la información asertiva y apropiada, permitiendo el flujo de la misma y generando conciencia dentro del personal.

- **Actualización permanente de información, según corresponda:** En apoyo de la Coordinación de Comunicación para la Inclusión, se busca mantener informado al personal de Medellín Solidaria respecto al acontecer general; de igual manera, y por medio de los directores y coordinadores, se trasmite la información actualizada a los equipos de trabajo.
- **Grupos primarios:** Estos espacios se generan para socializar los avances que ha tenido el Programa, permitiendo construir, apoyar y aprobar el plan del trabajo. Adicionalmente, se genera el aval de nuevas estrategias para la ejecución de cada uno de los grupos de trabajo y se evalúa en conjunto algunas de las decisiones que se van a tomar con respecto a la operación del Programa.
- **Documentación y difusión de los procesos:** Este elemento es parte activa de la cultura y dinámica del Programa, permite que el conocimiento quede plasmado en el mapa de procesos el cual puede fortalecerse con la experiencia diaria. Es el insumo para que los actores involucrados en los diferentes procesos interioricen su quehacer y las responsabilidades que tienen a cargo.
- **Carteleras:** Es un medio de comunicación de gran importancia para Medellín Solidaria, permite mantener informado al personal del cumplimiento de las metas y actividades propuestas y de los logros alcanzados.
- **Boletín interno:** Medio de comunicación interno, a través del cual se llega a todos los actores del Programa, vía correo electrónico, con el fin de lograr mayor acercamiento y una oportuna difusión de la información del acontecer interno, facilitando que todos estén enterados de lo requerido y mantengan coherencia con los intereses generales.

**1.2.6 Cultura organizacional.** Este Proceso busca promover la apropiación de los elementos claves del Programa que enmarcan su quehacer y se hacen

determinantes a la hora de la operación por cada uno de sus procesos, mediante acciones de comprensión e interiorización de valores, normas, principios y direccionamiento estratégico.

Así mismo, se busca con la implementación de la cultura organizacional en el Programa, generar mayor sentido de pertenencia hacia este y hacia la Alcaldía de Medellín y desarrollar actividades que permitan la interiorización y apropiación de los valores institucionales.

- **Los elementos que identifican la cultura organizacional en el Programa:**

La cultura organizacional de Medellín Solidaria se caracteriza por su coherencia con los lineamientos institucionales, dados por la Alcaldía de Medellín, los cuales se convierten en el punto de partida para dinamizar la operación interna.

Es importante nombrar que, aunque se trabaja de manera articulada con los valores instituciones de la Alcaldía de Medellín, al interior del Programa por su operación y dinámica se han apropiado los siguientes valores:

- **SOLIDARIDAD:** se define a través de la unión y esfuerzo mancomunado de todo el equipo para lograr el objetivo del Programa, sobre todo cuando se presentan situaciones con algún grado de dificultad. Este valor se refleja cuando el Programa reconoce y asume las necesidades e intereses de sus hogares como propios, por medio de acciones para superar la pobreza, la exclusión y la desigualdad.
- **COMPROMISO:** Se define como la promesa que cada uno de los miembros del equipo de trabajo asume en su quehacer para transformar las metas en realidad.

- **HONESTIDAD:** Se define como la cualidad que identifica a todo el equipo de trabajo del Programa en su quehacer interno y externo; luchando limpiamente por conseguir sus objetivos, lo que le permite generar confianza y credibilidad ante los hogares participantes.
- **TOLERANCIA:** Se define como la capacidad que posee y debe fortalecer permanentemente el equipo de trabajo, con el fin de saber escuchar y aceptar a los demás, valorar la diversidad en las formas de comprender y visionar algunos ideales de la vida, del quehacer del Programa, teniendo como eje central el respeto y la integridad de la persona.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Se define como la acción de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, realizada de manera dirigida, buscando alcanzar el objetivo común “Medellín Solidaria”, fortaleciendo la cohesión del equipo de trabajo, a través de la cooperación.
- **Principios de la Alcaldía de Medellín que enmarcan el Programa:**

Los principios de Medellín Solidaria permiten fortalecer la cultura organizacional, y de igual manera, el quehacer de las personas que hacen parte de los procesos, ya que orientan sus acciones en coherencia con los intereses del Programa.

El Programa Medellín Solidaria se enmarca en tres principios fundamentales:

- La **corresponsabilidad** para la toma de decisiones, la aceptación de compromisos mutuos y la obtención de resultados concretos en el tiempo.
- El **acceso preferente** de la oferta nacional, municipal y departamental, priorizando esta oferta a las familias participantes del Programa.

- El **trabajo conjunto** y en **sintonía** con la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional a través de los programas Familias en Acción y la Red UNIDOS, que busca crear sinergias de trabajo con esquemas validados de intervención social y que mediante convenio suscrito fortalezcan las acciones de ambas entidades.

Para la cultura del Programa, los principios dados por la Alcaldía son de gran relevancia, por lo cual se trabaja en la apropiación de éstos para fortalecer la dinámica interna. Éstos son:

- Ejercer el cargo con honradez y transparencia.
- Promover la solidaridad y el trabajo en equipo.
- Servir con prontitud y sin preferencias.
- Desechar toda recompensa indebida.
- Prestar servicio con eficiencia.
- Utilizar con pulcritud el tiempo laboral.
- Favorecer el bien común.
- Actuar con justicia y sin abusos de poder.
- Garantizar el derecho a la información.
- Acoger con temperancias las críticas de la ciudadanía.

Con el fin de generar espacios que contribuyan a la comprensión y fortalecimiento de los valores y principios del Programa, se desarrollan ciertas acciones integrales, las cuales buscan no solo fortalecer la cultura, sino también generar el buen clima laboral, a través de la integración, reconocimientos, y difusión de información significativa para el quehacer del Programa.

Una de estas actividades con el personal corresponde a los encuentros institucionales mensuales, los cuales tienen como objetivo fortalecer los vínculos



laborales del Personal interno del Programa, a partir de actividades que los integren, mejoren el clima organizacional y comuniquen la información estratégica del programa.

El desarrollo de la actividad tiene como objetivo dar cumplimiento a varios aspectos, en primera parte trabajar e interiorizar el valor organizacional en el personal y entregar información y avances estratégicos. Posteriormente desarrollar una actividad orientada desde el sano esparcimiento, mejorar las relaciones interpersonales facilitando la integración de los trabajadores.

Dicho Encuentro es la oportunidad además, de conocer las inquietudes y sugerencias que el personal tiene con respecto a la operación y desempeño, en aras de mejorar y aplicar correctivos, si es preciso.

De acuerdo a la información técnica recolectada del año 2011, se evidencia que el Programa cuenta con información estadística con la cual puede establecer indicadores **(Ver Anexo A)**.

Para cumplir con el propósito deseado de las actividades, se debe contar con el apoyo de las diferentes direcciones del Programa y de esta manera dar a conocer e interiorizar en los equipos de trabajo la filosofía del mismo.

- **Actores clave y procesos de apoyo:**

Todo el personal del Programa Medellín Solidaria se convierte en actor clave para lograr el bienestar laboral, puesto que cada uno es responsable de su quehacer y de propiciar buenas condiciones de trabajo, no solo desde lo individual sino también desde el colectivo.

Para garantizar una buena difusión de la programación de las actividades se hace indispensable trabajar articuladamente con la dirección de comunicación para la inclusión, de igual manera, es indispensable el apoyo del componente administrativo y logístico para garantizar la consecución de espacios y recursos que se requieren para el desarrollo del plan de trabajo.

- **Beneficios de las acciones tendientes al bienestar laboral y la cultura organizacional en el Programa:**

- Personal motivado con su quehacer y el Programa.
- Agilidad en la ejecución de las actividades por el conocimiento del quehacer.
- Personal informado sobre el acontecer del Programa.
- Fortalecimiento de la imagen institucional del Programa.
- Mayor sentido de pertenencia.
- Ambientes de trabajos agradables y propicios para la labor.
- Articulación de los intereses personales con los generales del Programa.
- Fortalecer la identidad del trabajador dentro del Programa.
- Asumir actitudes en las cuales el trabajador se sienta altamente comprometido con los objetivos, valores y principios.

- **Seguimiento al bienestar laboral y toma de acciones de mejora:**

Permanentemente desde la Coordinación de Talento Humano, en cada una de las actividades programadas se analiza, observa y hace seguimiento al bienestar laboral de los trabajadores, buscando retroalimentar los procesos y generar estrategias que contribuyan al cumplimiento de generar calidad laboral.

Las actividades que se planean, se realizan en pro de mejorar la calidad laboral del talento humano, con el fin de obtener beneficios que sean proyectados en el desempeño del trabajador y en el nivel de vida personal y familiar.

De igual manera, se reitera que la Coordinación de Talento Humano se encuentra disponible para recibir observaciones, sugerencias y recomendaciones del personal del Programa, con el propósito de generar estrategias encaminadas a mejoramiento continuo.

- **Plan de trabajo:**

Con el fin de evidenciar el desarrollo de actividades, se cuenta con un plan de trabajo actualizado para el año en curso, el cual evidencia las acciones integradoras, tendientes al logro de un buen clima laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional interna.

Cada año se hace revisión del plan de trabajo del Programa, sus expectativas, situación y necesidades actuales, con lo cual se busca ratificar el norte de las actividades tendientes al bienestar laboral de Medellín Solidaria.

Es importante aclarar, que la información se actualiza sobre el plan unificado de cultura y bienestar vigente, con el fin de evitar realizar actividades que no contribuyan al cumplimiento de los objetivos del Programa.

Una vez se cuente con el listado de las acciones a ejecutar, se genera un análisis interno, se procede a diligenciar la plantilla de plan de cultura y bienestar unificado.

En caso de ser necesario, se contacta a los directores/coordinadores del Programa, para enriquecer y ajustar el plan.

El plan es realizado por la Coordinadora de Gestión del Talento Humano y la Directora de Gestión de Procesos Administrativos y es pasado a la Coordinación General del Programa para su aprobación final.

**1.2.7 Inducción y reinducción.** Este proceso busca identificar los pasos a seguir para realizar la inducción, re inducción al interior del Programa Medellín Solidaria.

Este aplica para las inducciones, reinducciones que se programen de manera general por el Programa, y que tengan como propósito ubicar al personal nuevo o fortalecer y actualizar al personal que ya viene ejecutando actividades.

El proceso de inducción general de Medellín Solidaria está a cargo del equipo de Talento Humano y se realiza para todo el personal nuevo que ingrese al Programa, con el propósito de orientar a la persona en el contexto de políticas, normas, valores, procesos generales, entre otros aspectos relevantes que sean necesarios para que faciliten el proceso de adaptación.

Cada director o jefe inmediato es responsable de realizar la inducción específica del cargo, corroborando al tiempo la comprensión de la información inicial dada desde el área de Talento Humano. Se le debe informar al trabajador de todas las funciones de acuerdo con el cargo que va a desempeñar.

La inducción está orientada a un espacio, que permita obtener el conocimiento del Programa con el fin de tener claridad de la estructura interna.

- **Identificación de la necesidad de realizar inducción – reinducción**

La Coordinación de Talento Humano identifica la necesidad de realizar la inducción, con el propósito de dar a conocer al personal nuevo de una manera

general qué es el Programa Medellín Solidaria y generar contexto de la persona como actor activo del mismo.

La reinducción se da durante la trayectoria que se tenga en el Programa, con el fin de mejorar los procesos y fortalecer la información que el personal debe de manejar para el desarrollo de sus funciones.

Es fundamental que el Programa facilite este espacio para contextualizar al trabajador dentro de la dirección a la cual va a pertenecer y permita identificar que su buen desempeño, incidirá directamente en el cumplimiento de los objetivos propios y los del Programa.

El Área de Talento Humano es responsable de citar el personal nuevo a la inducción general antes de recibir su puesto de trabajo y tener acercamiento con su jefe inmediato; para tal fin se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- La misión del Programa dentro del marco de las nueve dimensiones del desarrollo humano.
- Conocer la estructura del Programa, la ubicación del empleado dentro de la estructura.
- Informar de las distintas sedes del programa, su ubicación y personal que allí labora.
- Dar a conocer los lineamientos del Programa y de la CIS en temas laborales tales como: permisos, incapacidades, licencias y entre otros.
- Explicación sobre los derechos que tiene el personal con la póliza de seguros (aplica solo a cargos de trabajo en campo).
- Informar sus deberes y derechos como empleados.

Después de realizar la inducción general, talento humano procede a informar al director o jefe inmediato para coordinar la inducción específica.

Una vez se termine la sesión de inducción general, se realiza una realimentación con las personas, con el fin de corroborar que la información presentada haya sido clara y orientadora para su proceso inicial en el Programa.

Para los casos en los cuales la necesidad identificada corresponda a la realización de una reinducción, el director, jefe inmediato informa a Talento Humano sobre en qué aspectos laborales y de conocimiento se debería fortalecer el personal que ya viene ejecutando acciones en el Programa, con el fin de que se busquen alternativas integrales que permitan actualizar conceptos claves para la efectividad de los diferentes procesos internos.

- **Registros generados:**

- Listados de asistencia.
- Correos electrónicos.
- Actas comités.
- Carteleras.
- Boletín virtual.

**1.2.8 Lineamientos generales para cierre de contratos laborales.** Este proceso busca identificar los criterios generales que permitan realizar el cierre a conformidad de los contratos laborales del Programa Medellín Solidaria. Este aplica para los contratos de tipo laboral que deban terminarse sea por cumplimiento del término o por otra causal.

Este proceso se lleva a cabo en las siguientes situaciones:

- Cierre de contratación del personal de Medellín Solidaria, se realiza para todos los contratos de tipo laboral.

- El cierre de contratación laboral deberá permitir que el trabajador realice una entrega de su puesto de trabajo oportuna y clara, y que el Programa pueda expedir el paz y salvo correspondiente.
- El personal que al momento de ingresar al Programa recibe algún recurso como apoyo para el desempeño de su cargo, debe velar por el cuidado y el buen uso de esto; en caso de pérdida, es obligación del trabajador asumir el costo por reposición.
- Es importante hacer claridad que las personas que tienen contrato de tipo prestación de servicios, el cierre del contrato se realiza a través de un acta de liquidación.

- **Identificar la necesidad de realizar cierre a contratos laborales:**

El trabajador que va a presentar su carta de renuncia, se acerca en un primer momento a su director o jefe inmediato, con el propósito de informarle que no continúa en el Programa y la fecha hasta la cual va a laborar.

Posteriormente, el jefe inmediato lo direcciona e informa al Área de Talento Humano, con el fin de que desde allí se acompañe el cierre del contrato.

En los casos en los cuales Talento Humano es quien recibe en primera instancia la información referente a la renuncia de un trabajador, se informa al jefe inmediato, con el fin de que éste esté pendiente y concrete con la persona la entrega de su puesto de trabajo.

Una vez el jefe inmediato y Talento Humano están informados de la terminación de un contrato, informan al trabajador que presente a la CIS su carta de renuncia haciendo claridad en la fecha hasta la cual permanecerá en el Programa.

Posteriormente, el trabajador realiza una entrega de sus responsabilidades a su jefe inmediato, considerando la información más relevante para que el proceso no se vea muy afectado.

El trabajador hace entrega mediante acta escrita de lo que hasta la fecha tiene en proceso o en cierre de sus funciones, esto es de acuerdo con el cargo que desempeñó.

Dentro de las responsabilidades del trabajador esta la entrega de su puesto de trabajo, activos y recursos que se le asignaron al momento de entrar al Programa, cada una de las sedes cuenta con una auxiliar logística que es quien apoya y verifica los activos que tenía a cargo el trabajador que no continua en el Programa. Después de validar el estado de estos activos y recursos que se diligencia el acta de activos fijos y entrega de cargo firmada. Dicha acta debe de estar firmada por el director o jefe inmediato quien aprueba que está al día con sus responsabilidades e informes.

Finalmente, el trabajador se remite a Talento Humano con las actas de entregas correspondientes y firmadas, de acuerdo con el cargo que se desempeñó.

Adicionalmente se debe realizar la entrega del carné.

Una vez se recibe a satisfacción el puesto de trabajo, informes, activos y otros recursos asignados, se procede a diligenciar y entregar paz y salvo del trabajador.

- **Registros generados:**

- Correos electrónicos.
- Formato de paz y salvo.
- Formato de actas de entrega.



**1.2.9 Salud ocupacional – seguridad en sedes.** Este proceso busca garantizar las medidas y acciones orientadas a preservar y mejorar la salud y seguridad de las personas en su vida de trabajo individual y colectivo con el propósito de promover y proteger el empleado del Programa.

Este aplica para la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de higiene, medicina preventiva y seguridad.

El Programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de higiene y seguridad y medicina preventiva, que tienen como objetivo mantener y mejorar la salud de los trabajadores en su ambiente laboral.

El Programa desde salud ocupacional se debe preocupar por promover y mantener un alto grado de bienestar físico, mental y social de cada uno de los trabajadores, con el propósito de prevenir todo daño causado por condiciones de trabajo.

Desde el Área de Talento Humano se realiza un seguimiento al empleado acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas para desempeñar el cargo.

Apoyo de orientación y seguimiento del Programa articuladamente con la ARP Colmena.

El Programa se encarga de velar por la seguridad en cada una de las sedes.

- Talento humano desde salud ocupacional promueve el mantenimiento del cableado de cada uno de los equipos de una manera adecuada que permita el trabajo y evite el riesgo que pueda generar durante el desarrollo de las jornadas laborales de cada uno de los empleados.

- Talento humano garantiza las herramientas adecuadas para los puestos de trabajo como pad mouse y descansa pies, que permiten la comodidad y una postura apropiada.
  - En compañía de la ARP se construye la señalización y demarcación de zonas.
  - Sistema de ventilación en cada una de las áreas y de las sedes.
  - Condiciones de iluminación en cada una de las áreas y de las sedes.
  - Se cuenta con extintores.
- **Registro de accidentes, incidentes, enfermedades y situación de los riesgos:**

Se propone realizar un registro de los reportes y seguimiento de los accidentes, incidentes y enfermedades generales que se presentan de los empleados en el Área de Talento Humano, con el propósito de dar un acompañamiento a estos empleados y un cierre oportuno a cada uno de los casos.

Desde Talento Humano es importante identificar todas aquellas situaciones del trabajo que puedan materializarse en sucesos; ya sean estos accidentes o enfermedades laborales.

- **Protocolo de seguridad:**
- El objetivo de este es proteger la integridad física y mental de los trabajadores del Programa, frente a contingencias que se presenten y que trastornen a la comunidad del Programa.
- Se debe contar con la vigilancia en cada una de las sedes, conociendo las normas básicas operativas y siendo partícipes del control de los servicios contratados.

- Se debe contar con un sistema de alarma y monitoreo, extintores, camillas y con botiquines.
  
- **Campañas:**
  - Orden y limpieza.
  - Ergonomía.
  - Primeros auxilios.
  - Emergencias.
  - Mejoramiento de condiciones de trabajo.

Estos son los procesos generales que desde el Área de Talento Humano se plantean para el Programa Medellín Solidaria, buscando fortalecer con ello las estrategias gerenciales que apunten al fortalecimiento del talento humano.

Se evidencia que el Programa cuenta con herramientas administrativas que le suministran información para mejorar y fortalecer sus procesos, proporcionándole información que le facilita la toma de decisiones, pero la falta de documentación y formalización de los procesos no permite que éstas sean utilizadas óptimamente.

Debe reforzarse el plan de bienestar para el personal del Programa Medellín Solidaria con un acompañamiento teórico que conlleve a las mejores prácticas organizaciones, a la optimización de los procesos y a bienestar de los colaboradores de la organización.

## **2. EL ENFOQUE TEÓRICO QUE DEBE TENER EN CUENTA EL PROGRAMA MEDELLÍN SOLIDARIA PARA FORTALECER SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DESDE UN ENFOQUE HUMANO**

Con el propósito de desarrollar estrategias en el Programa Medellín Solidaria, que se encuentren orientadas al fortalecimiento del talento humano, es importante que se tengan en cuenta las metodologías y teorías que conducen a lograr dicho objetivo.

Entre estas teorías se encuentran las que tienen que ver con el aumento en la productividad y rentabilidad de la compañía desde un ambiente saludable, las que indican que los empleados deben identificarse en la organización con patrones de valores y símbolos que dictan un comportamiento entre los mismos, encaminados a conseguir un propósito común.

Los lineamientos a tener en cuenta en los procesos de selección, de acuerdo a las necesidades a cubrir que conduzcan a una buena capacitación tanto interna como externa, por medio de las inducciones bien encaminadas y que fortalezcan desde el primer acercamiento con la organización el trabajo en equipo que conlleve a la respuesta oportuna a los cambios del entorno, a través del conocimiento de las necesidades y del establecimiento de políticas de trabajo.

Si se quiere desarrollar una propuesta con la cual se pueda a través del fortalecimiento del talento humano, contribuir a la mejora de los procesos en el Programa Medellín Solidaria, el cual es el objeto del desarrollo de esta investigación, se deben tener en cuenta varias metodologías y teorías que se han venido desarrollando a través del tiempo acerca de los mecanismos que se utilizan y que se consideran exitosos para lograr ese objetivo. Entre esos procesos o como se llamó anteriormente, mecanismos, se pueden encontrar los que a

continuación se describen y cuyas teorías se enmarcan en el fortalecimiento de la propuesta que se desarrollará posteriormente:

## **2.1 SALUD OCUPACIONAL**

Como lo dice la Evaluación del Desarrollo del Programa de Salud Ocupacional del Seguro Social de la Vicepresidencia de Protección de Riesgos Laborales: “El desarrollo socioeconómico se asocia a la calidad de vida de la población, la producción es factor clave en este desarrollo. Las condiciones de vida de los trabajadores que son el motor del País, dependen en gran parte de un óptimo ambiente laboral, especialmente en relación con ambientes seguros de trabajo, por ello el Programa de Salud Ocupacional de una empresa se convierte en la herramienta básica para alcanzar mejores ambientes laborales, razón por la cual debe ser prioritaria en la empresa moderna”<sup>16</sup>.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), “informa en el año 2010, que cada año en el mundo 270 millones de asalariados son víctimas de accidentes de trabajo, y 160 millones contraen enfermedades profesionales. En América Latina aún no se conoce bien la magnitud que alcanzan las enfermedades ocupacionales. La OIT estima, que en países en vías de desarrollo, el costo anual de los accidentes y enfermedades ocupacionales está entre el 2% al 11% del Producto Interno Bruto (PIB)”<sup>17</sup>.

Por lo anterior el tema de salud ocupacional en las empresas debe ser un factor fundamental para el desarrollo vital de la organización y por ende esto se debe reflejar en el aumento de la productividad y la rentabilidad de la compañía, ya que

---

<sup>16</sup> Evaluación del desarrollo del Programa de Salud Ocupacional. Vicepresidencia de Riesgos Profesionales, Gerencia de Nacional de Salud Ocupacional, Seguro Social, p. 70.

<sup>17</sup> Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2010: La OIT dice que la prolongada “recesión del mercado laboral” empeora la perspectiva social en varios países, disponible en: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS\\_145184/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_145184/lang-es/index.htm)

cuando un empleado se siente seguro y protegido en su ambiente laboral puede llegar a ser un pilar fundamental para el buen desarrollo organizacional y la motivación de los demás colaboradores.

La catalogación hecha por el Centro de Documentación OPS/OMS en el Perú, en el Manual de Salud Ocupacional del Ministerio de Salud, habla de que: “con frecuencia los trabajadores están expuestos a factores de riesgos físicos, químicos, biológicos, psicosociales y ergonómicos presentes en las actividades laborales. Dichos factores pueden conducir a una ruptura del estado de salud, y pueden causar accidentes, enfermedades profesionales y otras relacionadas con el ambiente laboral”<sup>18</sup>.

Por lo anterior es fundamental tener en cuenta la siguiente premisa que resume en pocas palabras el objetivo de un plan de salud ocupacional alrededor de una compañía.

Actualmente se reconoce que la prevención de riesgos ocupacionales es la base para una gestión activa de la seguridad y la salud en el trabajo. Las empresas públicas y privadas productivas y de servicio, deben planificar la acción preventiva a partir de la identificación de riesgos ocupacionales, evaluar los riesgos a la hora de elegir los equipos de trabajo, sustancias o preparados químicos y el acondicionamiento de los lugares de trabajo, y controlarlos cuando superen los límites permisibles. El proceso para la prevención de riesgos ocupacionales se le denomina Gestión del Riesgo Ocupacional y se desarrolla en tres etapas: Reconocimiento, evaluación y control.

---

<sup>18</sup> Catalogación hecha por el centro de documentación OPS/OMS en el Perú, Manual de salud ocupacional del Ministerio de salud, 2005, Pág. 98. Disponible en: [http://www.digesa.sld.pe/publicaciones/descargas/manual\\_deso.PDF](http://www.digesa.sld.pe/publicaciones/descargas/manual_deso.PDF)

Así mismo, otro mecanismo que ayuda a que la empresa sea más rentable por medio del fortalecimiento humano y que quizás sea uno de los más importantes, es la **motivación**.

## 2.2 MOTIVACIÓN

Como afirma el autor Bob Nelson: “La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Obtener el mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto “blando” de la gerencia: cómo los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo, y del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los directivos para que el desempeño excepcional de los empleados sea una realidad”.<sup>19</sup>

De igual forma, hay que tener en cuenta que las personas son diferentes, ya que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias que hace dinámico el conocimiento son semejantes en todas las personas, es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todos los seres humanos. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano<sup>20</sup>.

- **El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el

---

<sup>19</sup> NELSON, Bob. Mil y Una Forma de Motivar a los Empleados. Ed Norma, p. 210. 1997.

<sup>20</sup> **Motivación** en la **Organización**. Administración de **empresas**. Gerencia de personal. RRHH (Recursos Humanos). [En Línea]. Necesidades Maslow, Factores Herzberg. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/motivacion-en-la-organizacion.html>

comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento.

Esto lleva a reflexionar que la motivación es un pilar fundamental para que todos y cada uno de los empleados realicen sus actividades con pasión, esfuerzo, disciplina y honestidad, ya que para nadie es un secreto que la personas son movidas por sentimientos de agradecimiento, lealtad y fidelidad y esto se logra en la medida de cómo sean tratadas y motivadas.

Claro esta que no solo la manera de relacionarse de los directivos con sus empleados es factor motivador, sino que hay que tener en cuenta que también es importante el ambiente laboral y la medida que éste facilite o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Se puede establecer la diferencia en cosas tan sencillas como mejorar el aspecto del lugar de trabajo o celebrar una reunión para levantar la moral de los empleados. Dar flexibilidad en los horarios o proporcionar el mejor equipo para conseguir que se hagan bien las cosas, y quizás cueste más pero sería dinero bien invertido y se verá reflejado en otro tipo de ganancias que genere este aspecto<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup>NELSON, Bob. Mil y Una Forma de Motivar a los Empleados. Ed Norma, p. 210. 1997.



## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como afirman los autores Juan Fernando Reinoso y Mario Enrique: “Para la teoría del desarrollo organizacional, cada compañía tiene su propia cultura, que debe ser continuamente observada, analizada e intervenida para lograr la productividad y motivación, siendo el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros; no es estática sufriendo alteraciones en el tiempo, de acuerdo con las condiciones internas y externas”.<sup>22</sup>

Los mismos autores hablan de que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos en la organización, que caracterizan su personalidad conformada por sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado en el tiempo y que dictan como deben comportarse sus miembros.

La cultura de una organización se va formando por distintas vías:

- Selección de empleados: El tipo de persona reclutado refleja y refuerza la cultura de la organización.
- Comportamiento de los empleados: Alguien recién contratado copiará lo que hacen los demás. Esto va desde la forma de vestir, hasta el horario de trabajo, pasando por cómo utilizan la tecnología, y el valor que le dan a los puestos en el estacionamiento.
- La naturaleza del negocio: Algunas industrias promueven una cultura en particular, como las consultoras o la banca.

---

<sup>22</sup>REINOSO, Juan Fernando y Uribe, Mario Enrique. Los Indicadores de Gestión y su Relación con la Cultura Organizacional. Ibagué, p. 231. 2009.

- Ambiente externo: Toda organización está dentro de una sociedad, aun siendo la misma empresa, una oficina en Miami no tendrá la misma cultura que la sucursal en Colombia o Buenos Aires<sup>23</sup>.

Por ello si una empresa está enfocada en el fortalecimiento del talento humano como un factor determinante para su rentabilidad, tiene que tener obligatoriamente su cultura organizacional enfocada al logro de objetivos, motivada, creando líderes constantes que lleven a la empresa a salir adelante y con acciones desarrolladas mejores que las de la competencia.

## **2.4 BIENESTAR LABORAL**

Una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados en cada entidad, pues son estos el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional<sup>24</sup>.

Una buena gerencia de recursos humanos favorece la integración al conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos en la consecución de un propósito común. De lo anterior surge la importancia del diseño, gestión, implementación, aplicación de metodologías y desarrollo del Plan de Bienestar e Incentivos acorde con las políticas estatales de administración del talento humano de las organizaciones<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup>GIARRATANA, Matias. Cultura Organizacional. [Línea] 2008. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_cultura\\_organizacional\\_mg](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_organizacional_mg)

<sup>24</sup>VIRGÜEZ, Alberto. Guía de Bienestar Social Laboral de la Secretaría de Educación Nacional, Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo, p. 1. 2009.

<sup>25</sup>Ibid., p. 1.

El bienestar laboral viene atado a diferentes temas como el liderazgo, la motivación, las capacitaciones, el coaching, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, clima laboral, salud ocupacional, entre otras. Por ello, la importancia de implementar todos estos conceptos alrededor de la compañía y adaptándolo a la realidad que se vive en cada una de ellas, ya que aunque muchos de los teóricos antiguos como Taylor<sup>26</sup> no consideran el bienestar laboral como un eje fundamental para la rentabilidad de las compañías, las empresas modernas en su mayoría están dirigiendo sus estructuras con base a sus empleados, y las que aun no lo han hecho están condenadas a la desaparición y quiebra, puesto que aunque muchos lo contradigan, el recurso más importante de una compañía es el humano siendo éste el motor del desarrollo de la humanidad.

## **2.5 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

Una vez se identifique en la organización una necesidad referente a un puesto de trabajo a cubrir, se hace necesario iniciar un proceso de selección apoyado en “[...] especificaciones propias del puesto, cuyo propósito es el dar mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeño”<sup>27</sup>.

Por lo anterior, es importante una selección consciente, en la cual el candidato elegido sea totalmente capacitado para cubrir las necesidades, funciones y objetivos del puesto de trabajo a desempeñar, beneficiando no sólo al empleado en su motivación, crecimiento y satisfacción personal, sino también a la compañía con menor ausentismo y una menor rotación.

Al seleccionar un candidato para cubrir una vacante, lo principal es tener definido el perfil requerido y de esta manera, se puede recurrir a varias fuentes que pueden

---

<sup>26</sup> Escuela de negocios y tecnología, ingeniería de ejecución en gestión de empresa, Mención Recursos Humanos, Fundamentos de administración moderna. Junio 13 de 2007. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/teoria-de-frederick-taylor.html>

<sup>27</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín, Administración Moderna del Personal, pag 143.

ser internas o externas, dependiendo de las necesidades ya identificadas de la compañía.

De acuerdo con Martha Alles, la selección interna trae ventajas como<sup>28</sup>:

- Crear una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de cubrir.
- La compañía economiza tiempo y dinero al trasladar a una persona que ya está bien entrenada y comprende la estructura organizacional y su metodología.
- Levanta la moral de los empleados.
- A veces permite descubrir talentos escondidos.

Conforme a lo planteado en el libro *Administración Moderna de Personal* de Joaquín Rodríguez Valencia<sup>29</sup>, al momento de realizar el proceso de selección se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Recepción de solicitantes: Es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de la organización.
- Entrevista preliminar: Ayuda al departamento de personal a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.
- Formas de solicitud: En esta etapa se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores como rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.

---

<sup>28</sup> Alles Martha, 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, p. 140.

<sup>29</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín, *Administración Moderna del Personal*, p. 143.

- Pruebas de empleo: Son útiles para obtener información relativamente objetiva, que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales.
- Entrevistas: Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección.
- Investigación de la historia anterior: Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la persona.
- Selección preliminar en el departamento de personal: Se utilizan para saber si la persona es la mejor y más apta para el puesto.
- Selección final por el supervisor: Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento, entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recurso humano.
- Examen médico: No sólo para determinar la ilegitimidad del solicitante para seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez, sino también, para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

Los pasos anteriores son importantes ponerlos en práctica, para garantizar el éxito del objetivo principal que es seleccionar al mejor y más capacitado, que se acomode de forma más acertada a la necesidad del puesto de trabajo y del entorno que lo requiere, al igual que el sujeto se dé cuenta en el proceso si el cargo o vacante cumple con sus expectativas y está acorde con su proyecto de vida, cumpliendo así una función satisfactoria tanto para la empresa como para el empleado o candidato.

En este punto del proceso es importante ver a la selección y a la contratación como dos pasos simultáneos, en los cuales la contratación incluye la formalización de asuntos legales como la oferta económica, el tipo de contrato, las prestaciones y beneficios, y demás soportes que delimitan la relación entre empleado y empleador.

## 2.6 CAPACITACIÓN

En ocasiones los empleados en las organizaciones se ven enfrentados a situaciones en las cuales no dan resultados frente a labores cotidianas de sus puestos de trabajo, o no es el esperado por su superior, por situaciones como esta es cuando se hace necesario el trabajo de capacitación o formación al interior de las compañías.

Es así como se propone que se trabaje en la capacitación de acuerdo a lo planteado por Marta Alles: “Formar a una persona es lograr que genere una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo [...] Es lograr que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y competencias requeridos para el puesto que ocupa. Puestos y requisitos que permanentemente sufren cambios, derivados, a su vez, de los cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean”<sup>30</sup>.

Es importante que este conocimiento se promueva y se desarrolle utilizando las herramientas que posea la compañía, apoyo tecnológico y los medios de comunicación que permitan que el conocimiento se transmita y fluya hacia todos los componentes de la organización con el propósito de generar una retroalimentación, cohesión cultural y empleados cada vez más capacitados y por ende más competitivos.

El hecho que los empleados se encuentren capacitados y entiendan sus puestos de trabajo, hace que su motivación aumente y que se realice mejor su labor diaria al sentir que los directivos de la empresa confían en sus capacidades, debido a que invierten tiempo y recursos en su capacitación lo cual hace que sientan que son apreciados por la empresa.

---

<sup>30</sup> ALLES Martha, 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, p. 122.

La capacitación es importante porque<sup>31</sup>, ayuda a la organización, conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales, ayuda al individuo mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso y ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo debido a que fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

En síntesis, es una inversión que hace la organización en su personal. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores, por lo cual capacitar el personal contribuye tanto a generar recursos para la organización y al individuo; orienta los procesos con calidad y posiciona a las empresas en el medio con respecto a la competencia.

## **2.7 INDUCCIÓN**

La inducción es uno de los primeros acercamientos que tiene un empleado con la organización, lo cual lo hace importante en el sentido que va a ser un factor en el cual se determina su adaptación, motivación y rendimiento. “El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo”<sup>32</sup>.

Es importante que se informe tanto en aspectos de la compañía en general como la historia, políticas, indicaciones de disciplina, como inducción propia de su puesto de trabajo, realizado por su jefe, presentación a sus compañeros de trabajo, una descripción clara de su puesto y funciones, así mismo un recorrido por las instalaciones generales, proceso que en general no implica grandes costos para la compañía pero que proporciona beneficios para el empleado.

---

<sup>31</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquin, Administración Moderna del Personal, p. 249.

<sup>32</sup> Ibid., p. 154.

Los métodos o medios más frecuentes son<sup>33</sup>: Una carpeta, un curso, un video, un CD, o a través de la intranet de la organización.

## **2.8 TRABAJO EN EQUIPO**

Actualmente las organizaciones se caracterizan por la rapidez con que deben responder a su entorno, para ello se hace necesario que no solo se tengan tecnificados sus procesos, sino que realmente se fortalezca su trabajo en equipo, puesto que son aquellas empresas que integran sus empleados a los procesos de la compañía las que obtienen mayor éxito en sus resultados; “es por ello que para las unidades empresariales el recurso humano se convierte en la principal arma estratégica para afrontar los cambios y darle la debida respuesta a cada uno de los desafíos que estos implican, para seguir actuando dentro de la franja de competitividad”<sup>34</sup>.

Es que poder lograr un buen trabajo en equipo, es más eficiente que tener las estrategias y planes diseñados. “El proceso que utiliza el equipo para realizar su trabajo aumenta la capacidad de sus miembros para trabajar juntos interdependientemente en el futuro, y la experiencia de equipo contribuye al aprendizaje y bienestar de sus miembros individualmente considerados”<sup>35</sup>.

Es importante consolidar equipos en los cuales de acuerdo a lo planteado por Carlos Alberto Franco, dispongan de una tarea bien definida, tengan límites claros, posean autoridad totalmente delimitada para manejar sus propios procesos de trabajo y sus miembros permanezcan estables durante períodos razonables.

---

<sup>33</sup> ALLES Martha, 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, p. 166

<sup>34</sup> Nelson Vásquez, La importancia Empresarial del Trabajo en Equipo, Disponible en: <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-importancia-empresarial-del-trabajo-equipo/36201>

<sup>35</sup> FRANCO GUTIÉRREZ Carlos Alberto, Modelos para el Análisis y Diagnóstico de Equipos de Trabajo, Estudios Gerenciales N° 91 Abril-Junio de 2004, p. 37.



Para esto se deben fortalecer seis factores claves que contribuyen al logro de los objetivos de la organización a través del fortalecimiento del trabajo en equipo<sup>36</sup>:

- **Propósito:** Les proporciona orientación, pues le permite conocer hacia dónde se dirige y lo mantiene enfocado en ciertas metas críticas, evitando que se desvíe considerablemente de su curso.
- **Proceso:** Tener procedimientos bien definidos para tomar decisiones, resolver problemas y cumplir con las tareas asignadas, con un proceso bien definido el equipo puede cumplir sus metas, tomar decisiones acertadas, planificar y organizar bien el trabajo y resolver sistemáticamente sus problemas.
- **Participación:** Permite utilizar las habilidades y capacidades individuales para ayudar al equipo a tener éxito; se debe evitar el monopolio de la participación evitando que aquellos que no tienen altos grados de extroversión no puedan participar.
- **Confianza:** Contar con seguridad con los demás en el cumplimiento de las responsabilidades individuales, implica conocer las habilidades y destrezas de cada uno para poderlas utilizar al máximo en el momento oportuno.
- **Comunicación:** Estimula la cooperación mutua, promueve el mejoramiento permanente y ayuda a prevenir y a resolver conflictos.
- **Compromiso:** Se desarrolla la credibilidad en el equipo y en sus metas, se debe observar en los miembros de un equipo y determinar si su nivel es adecuado y tomar las medidas para elevarlo en caso de que sea necesario.

---

<sup>36</sup> FRANCO GUTIÉRREZ Carlos Aberto, Modelos para el Análisis y Diagnóstico de Equipos de Trabajo, Estudios Gerenciales N° 91 Abril-Junio de 2004, p. 46,47.

## 2.9 LIDERAZGO

Un buen gerente trabaja por desarrollar a gran potencia su habilidad de líder, lo cual representa relación directa con el logro del desempeño laboral eficaz, porque tiene la capacidad de influir y generar cambios en otros; pero para esto debe propiciar un acercamiento permanente y amistoso con sus grupos de trabajo y conocer de sus necesidades, personalidades y actitudes, teniendo claro que cada uno es un ser diferente y desarrolla sus actividades de una forma en particular aun teniendo establecidas políticas de trabajo.

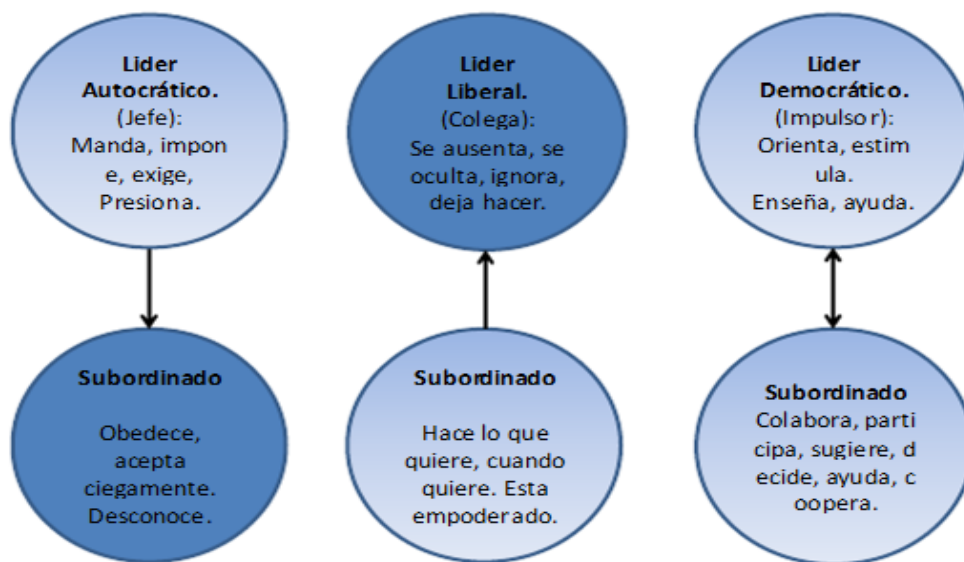
Lo que beneficia a un buen líder es la capacidad de visualizar la información de los individuos y darles orientación o convencerlos de algo sin que se note el poder, para que acepten y persigan los objetivos de la organización, "los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan más a las demás personas que las de las demás personas a ellas. El liderazgo es manifiesto cuando un integrante de un grupo modifica la motivación o la capacidad de los demás del grupo"<sup>37</sup>.

Las personas de acuerdo a sus habilidades y actitudes desarrollan diferentes tipos de liderazgo, la gráfica que se muestra a continuación describe las características del líder autocrático, liberal y democrático:

---

<sup>37</sup> BASS, Bernard M., Stogdills Handbook of Leadership, Nueva York; Free Press, 1982. p. 16.

**Gráfica 9. Características del líder autocrático, liberal y democrático**



Fuente: Tomada de la presentación de liderazgo y trabajo en equipo <sup>38</sup>

La toma de decisiones, programación de actividades y comportamiento, varía de acuerdo al tipo de líder que desarrolla una persona, así:

<sup>38</sup> Liderazgo y trabajo en equipo, <http://www.slideshare.net/JuvenalFreites/liderazgo-y-te-unidad-iblog-20112>

**Tabla 1. Variaciones de acuerdo al tipo de líder que desarrolla una persona**

| Aspectos                             | Liderazgo Autocrático   | Liderazgo Liberal   | Liderazgo Democrático   |
|--------------------------------------|---|---|---|
| <b>Toma de Decisiones.</b>           | Solo el líder decide y fija las directrices, sin ninguna participación del grupo.     | Total libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.          | Las decisiones son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado por el líder.            |
| <b>Programación de los Trabajos.</b> | El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo. | Participación limitada. Las orientaciones se dan si son solicitadas por el grupo.       | El líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Son debatidos.          |
| <b>División del Trabajo.</b>         | El líder determina la tarea a cada uno y cuál es su compañero de trabajo.             | El grupo elige la división de las tareas y los colegas. No hay participación del líder. | El grupo decide sobre la división de las tareas y cada miembro tiene libertad de escogencia.      |
| <b>Comportamiento del Líder.</b>     | El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al grupo.           | El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa solo cuando es solicitado.         | El líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y en las críticas. Es un orientador. |

Fuente: Tomada de la presentación de liderazgo y trabajo en equipo<sup>39</sup>

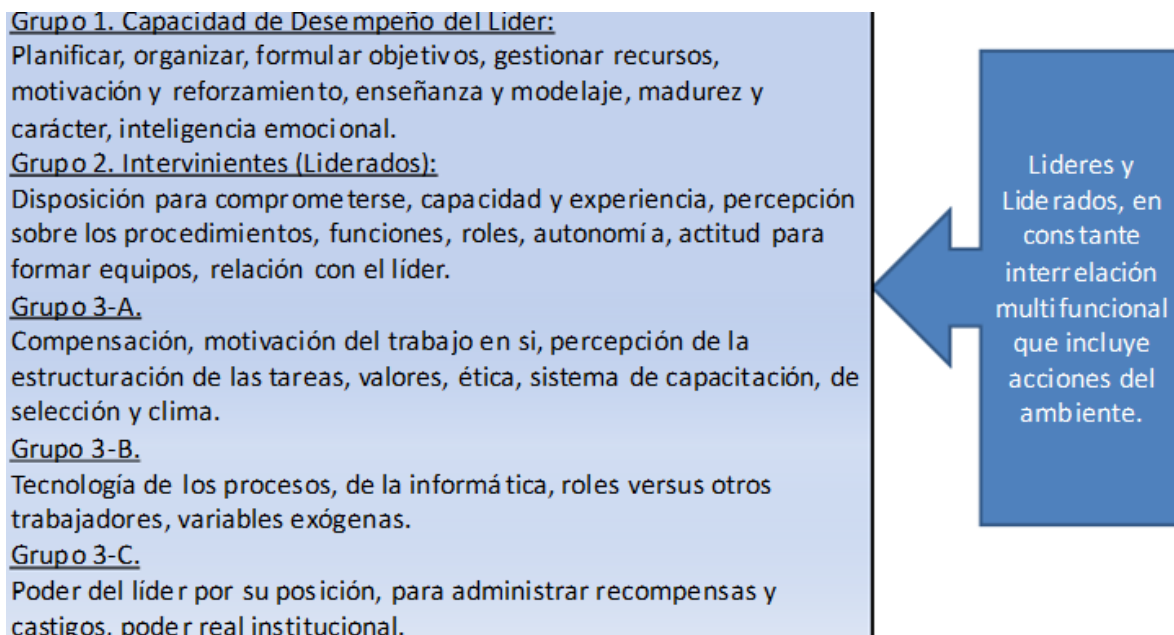
Hay líderes que se enfocan en la tarea y otros en el empleado. Los primeros supervisan permanentemente al empleado de manera coercitiva pero generan recompensa por el trabajo y los segundos delegan y apoyan permanentemente la labor, garantizando eficiencia y progreso laboral y personal de sus empleados y a largo plazo esto se refleja en el equipo de trabajo.

Yukl Garay<sup>40</sup>, propuso un modelo de liderazgo basado en estilos de comportamiento y personalidades de los seres humanos. En el cual se establecen variables que se relacionan entre sí y entre los grupos de clasificación.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

**Gráfica 10. Variables que se relacionan entre si y entre los grupos de clasificación**



Fuente: Tomada de la presentación de liderazgo y trabajo en equipo

Es por esto que ser líder, definitivamente es una variable que influye en la coordinación de comportamientos de los individuos, grupos de trabajo y la empresa, lo cual se puede reflejar directamente en los niveles de producción, consecución de metas, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo. Pero no solo analizar e influir en comportamientos; sino que deben participar en el desarrollo del talento humano de las organizaciones e identificar aquellos que son potenciales en acciones específicas.

Un líder debe tener claro su fin “prestar servicio”, es el encargado de seleccionar, capacitar, direccionar, escuchar, evaluar y sobre todo motivar, pero debe tener claro que en la organización debe sobresalir por “orquestrar el trabajo de otros, no

por hacerlo ellos mismos”<sup>41</sup>. En aras de que se realicen las cosas, se debe conseguir credibilidad y confianza.

Pero esto, no es solo un gran reto para las personas a título personal, sino también para las organizaciones que no pueden darse el lujo de elegir erróneamente a sus líderes. Además, no es solo elegirlos con este potencial, sino también con capacidades técnicas, comunicacionales, poder de negociación, adaptabilidad al cambio y pensamiento estratégico e invertir en ellos para aumentar las posibilidades de éxito.

Randall Cheloha en su artículo *Diamantes en bruto*, un método de evaluación de potencial de liderazgo que permite detectar talento oculto en una empresa y determinar las necesidades de desarrollo de los candidatos; hace referencia a un tema que no siempre se tiene presente, la evaluación. Cada proceso, cada acción y cada empleado debe ser evaluado, entrevistado y medido, incluso al líder para determinar si se está o no realizando bien dicha acción, o si debe generarse un plan de mejoramiento para este, en caso de no evidenciar desarrollo individual, del grupo, del sistema y de los procesos; analizando fortalezas, necesidades y futuras situaciones. Es por esto que “las revisiones de desempeño se basan en logros, datos y observaciones del pasado, mientras que las evaluaciones pretenden juzgar el potencial”<sup>42</sup>.

Es importante mencionar que “[...] un estudio efectuado durante veinte años en 167 empresas de 13 diferentes industrias, descubrió que el factor administrativo (es decir, una combinación de aspectos de liderazgo y gerencia) tuvo un efecto limitado en las ventas, los beneficios y los márgenes”<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Revista Gestión, Liderar con eficacia. Volumen 5, número 2, 2.002. p. 56.

<sup>42</sup> Revista Gestión. Artículo: Diamantes en bruto. Volumen 8, número 3, 2.005. p. 74.

<sup>43</sup> LIEBERSON, S. y O’Conner, J. F., “Leadership and Organization Performance: A Study of Large Corporations”, American Sociological Review, 1972. p. 117-130.

Para obtener resultados positivos, el líder debe ser aceptado por sus pares y por el grupo, con el fin de posibilitar el acercamiento con las personas y esté; debe tener la capacidad de identificar y analizar el comportamiento de las personas antes de aplicar algún estilo específico de liderazgo con su grupo y para esto existen teorías de las situaciones y dos de los primeros modelos son:

- **Modelo de las contingencias:** Desarrollado por Fieldler<sup>44</sup>, analiza el desempeño de las personas de acuerdo al estilo de liderazgo y las oportunidades o amenazas que podemos sacar de cada situación vivida:

**Tabla 2. Factores situacionales**

| Factores Situacionales.                               | Oportunidad Situacional.                                      | Amenaza Situacional.  |
|---|---|---|
| <b>Poder de Posición del Líder.</b>                   | <b>Mayor Poder de Posición.</b>                               | <b>Menor Poder de Posición.</b>                               |
|   | <b>Mucha Autoridad Formal.</b>                                | <b>Poca Autoridad Formal.</b>                                 |
|   | <b>Alto Nivel Jerárquico.</b>                                 | <b>Bajo Nivel Jerárquico.</b>                                 |
| <b>Estructura De la Tarea.</b>                        | <b>Tarea Estructurada, Rutinaria y Programada.</b>            | <b>Tarea no Estructurada, Variada y no Programada.</b>        |
|   | <b>Fácil de Desempeñar, Ejecutar y Aprender.</b>              | <b>Difícil de Desempeñar, Ejecutar y Aprender.</b>            |
| <b>Relaciones entre el Líder y miembros del Grupo</b> | <b>Buenas Relaciones entre el Líder y Miembros del Grupo.</b> | <b>Mala Relación entre el Líder y los miembros del Grupo.</b> |

tomada de la presentación de liderazgo y trabajo en equipo

- **Modelo del camino a la meta:** Desarrollado por Robert J. House<sup>45</sup>, en este modelo se estudia la relación que tiene para el desarrollo de la organización, la capacidad del líder para hacer que la meta se perciba, se alcance y se logre, a

<sup>44</sup> Liderazgo y trabajo en equipo, <http://www.slideshare.net/JuvenalFreites/liderazgo-y-te-unidad-iblog-20112>

<sup>45</sup> Ibid.

través de diferentes mecanismos como la motivación y asignación de recompensas, lo que genera un excelente desempeño y los logros deseados.

## 2.10 EL COACHING<sup>46</sup>

Es un novedoso modelo del liderazgo que estimula el desempeño y trabaja el potencial de las personas para que lleguen al máximo de su capacidad de rendimiento, disminuyendo sus puntos débiles. Debe hacerse autoevaluación de desempeño.

Presenta dos modalidades:

- **Coaching sistémico:** “Promueve en el empleado el desarrollo del talento individual, sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño. Se hace énfasis a través de un enfoque de procesos, abriendo posibilidades para hacer distinciones entre lo que “mueve” a la persona: ideas, creencias, valores, prejuicios; identifica los entornos sociales en los que participa y los roles con los que se comunica”<sup>47</sup>.
- **Coaching coercitivo:** “Centrado en el uso del lenguaje y cómo éste determina nuestros comportamientos y emociones. Quien lo prepara y acompaña le trabaja fundamentalmente desde lo verbal y mental, buscando que dichos significados apoyen los objetivos del líder”<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Teorías de motivación, coaching y empowerment.  
Diapositiva. 11. <http://es.scribd.com/doc/23353820/Teorias-de-la-Motivacion-Coaching-y-Empowerment>

<sup>47</sup> Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

<sup>48</sup> Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>



## 2.11 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En las organizaciones se deben implementar evaluaciones de desempeño que permitan medir los procesos, habilidades y actitudes de su personal, en aras de analizar permanentemente su gestión y poder desarrollar planes de mejoramiento continuo para la toma de decisiones en los momentos indicados sin generar brechas inoficiosas que afecten la productividad y eficiencia del negocio.

En 1992, Harper & Lynch, plantearon lo siguiente: “[...] que la evaluación de desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de la organización”<sup>49</sup>. Es por esto que debe realizarse constantemente, para valorar su personal a través del conocimiento y tomar decisiones acertada y oportunamente.

Castillo Aponte en 1993<sup>50</sup> explicó que la gente tiende a perder el interés en lo que hace si no obtiene reconocimientos. Por lo tanto se debe contar con políticas, criterios y puntajes claros de aplicación de las pruebas de evaluación, un perfil muy bien definido y descripción de los factores a evaluar (conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, eficiencia-productividad, actitud e iniciativa, atención al cliente interno y externo, responsabilidad, solución a problemas, planificación y organización del trabajo, toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo, entrenamiento y capacitación de su personal).

Cada organización diseña y valida su formato de evaluación de desempeño y de acuerdo a las necesidades y características que se tienen al interior, se decide el método a tener en cuenta:

---

<sup>49</sup> ROJAS DEL VALLE, Luz Adriana, Moncada, Oscar Augusto y Londoño, Oscar Mauricio. Evaluación de desempeño. Medellín. 2.004. p. 33.

<sup>50</sup> CASTILLO APONTE, José. Administración de personal. Ed. Eco. 1.993. p. 288.

Si se quiere hacer la evaluación con base al desempeño durante el pasado, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Escalas de puntuación<sup>51</sup>: Este método se basa en la opinión del evaluador, asignando puntos a la matriz de factores a evaluar en escala de bajo a alto. Siendo muy subjetiva la calificación.
- Lista de verificación<sup>52</sup>: En este método se evalúa seleccionando unas frases que reflejen el comportamiento o descripción del empleado, los cuales cuantifica el área de talento humano. Puede presentarse margen de error en la evaluación por la posibilidad de asignar equivocadamente la calificación.
- Selección forzada<sup>53</sup>: Este método es práctico pero las afirmaciones pueden relacionarse directamente con el cargo. El evaluador la desarrolla escogiendo afirmaciones positivas o negativas diseñadas previamente, a través de frases que forman grupos.
- Registro de acontecimientos críticos<sup>54</sup>: Este método evalúa al empleado con la información que se plasme de su gestión, la cual se debe tomar en una bitácora diaria destacando las acciones positivas y negativas.
- Escalas de calificación conductual<sup>55</sup>: Este tipo de evaluación busca comparar el empleado con algunas conductas específicas, luego de describir que sería adecuado o inadecuado, de acuerdo al cargo. Contempla en número limitado de conductas, lo cual puede llegar a ser no muy efectivo.

---

<sup>51</sup> ROJAS DEL VALLE, Op. Cit., p. 45 - 49.

<sup>52</sup> Ibid., p. 45 - 49.

<sup>53</sup> Ibid., p. 45 - 49.

<sup>54</sup> Ibid., p. 45 - 49.

<sup>55</sup> Ibid., p. 45 - 49.

- Verificación de campo<sup>56</sup>: Esta evaluación consiste en el jefe inmediato da la información del persona la un experto externo, el cual evalúa, se hace devolución al supervisor el cual valida con el experto y el empleado. El experto da la calificación y conclusiones. No necesariamente sea muy práctico:

Si se quiere hacer la evaluación con base al desempeño a futuro, se deben tener en cuenta las siguientes alternativas:

- Evaluación por objetivos<sup>57</sup>: Este método de evaluación se basa en evaluar el desempeño del personal de nivel operativo a futuro. Se definen las áreas y su objeto para poder medirlo. Son objetivos que se construyen conjuntamente y de acuerdo por ambas partes, se presenta motivación por participar del proceso. Por ejemplo: Área de producción, calidad financiera y personal.
- Evaluación por escala gráfica de puntuación<sup>58</sup>: Con este método se evalúa el personal de apoyo, asignando un puntaje en los factores asignados para la evaluación, estos factores deben contar con una definición; para dar claridad en la evaluación, a continuación, se da un ejemplo de evaluación de desempeño<sup>59</sup>:

---

<sup>56</sup> Ibid., p. 45 - 49.

<sup>57</sup> Tomado de: CAMBEROS ESCOBAR, Tania. Artículo: Modelo de Evaluación del Desempeño para la Empresa IPROCEL Bolivia Ltda.  
<http://www.univalle.edu/publicaciones/journal/journal5/pag10.htm>

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

**Tabla 3. Evaluación de desempeño**

| FACTORES               | DEFINICIÓN   |
|------------------------|--|
| CALIDAD DE TRABAJO     | Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.   |
| CONOCIMIENTO DEL CARGO | Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.    |
| RESPONSABILIDAD        | Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo siempre dentro de las normas establecidas.  |
| INICIATIVA             | Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos.   |
| HIGIENE Y SEGURIDAD    | Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo.   |
| SENTIDO DE ECONOMÍA    | Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición.  |
| PUNTUALIDAD            | Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios.                                  |
| VERSATILIDAD           | Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.   |
| COOPERACIÓN            | Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.           |
| COMUNICACIÓN           | Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado). |
| MOTIVACIÓN             | Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo.   |

- Autoevaluación<sup>60</sup>: Se lleva a una evaluación personal e individual. Debe evaluarse y generar plan de mejoramiento. Radica la importancia de haber establecido y socializado los objetivos del cargo.
- Evaluaciones psicológicas<sup>61</sup>: Este método se orienta en evaluar al empleado con psicólogos para analizar su potencial y no su desempeño pasado. Analiza características que pudieran reflejar su desempeño laboral a futuro.

<sup>60</sup> ROJAS DEL VALLE, Op. Cit., p. 50.

<sup>61</sup> Ibid., p. 51.

Las políticas de reconocimientos, incentivos y sanciones deben ser socializadas con anticipación, para que sean de conocimiento general y se apliquen sin generar malestar de acuerdo a la calificación obtenida en la evaluación. Adicionalmente, debe realizarse la retroalimentación de la evaluación, en aras de fortalecer los procesos y dinámicas de trabajo, establecer e implementar planes de mejoramiento para orientar acciones, potencializar capacidades y fortalezas y trabajar en las falencias y debilidades, hacer reconocimientos, presentar expectativas y generar cambios en el personal. Esta retroalimentación debe apuntar a que desaparezca en el personal el temor frente a esta, por miedo a ser despedidos.

Como se puede evidenciar a lo largo del desarrollo del presente capítulo, se describen teorías que apoyan al Programa Medellín Solidaria, para realizar sus planes internos que van orientados al desarrollo de sus actividades, con un enfoque que permite identificar en que aspectos se puede desde el talento humano fortalecer para que se cumplan los objetivos y las metas propuestas por el mismo.

### **3. PROPUESTA DE BIENESTAR PARA EL PROGRAMA MEDELLÍN SOLIDARIA, QUE FORTALECERÁ SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DESDE UN ENFOQUE HUMANO**

Luego de contextualizar el Programa Medellín Solidaria, con los elementos que cuenta en materia de talento humano, identificando sus necesidades, y debilidades en las cuales se evidencia la falta de políticas y procedimientos y pasando por las teorías que apoyan el fortalecimiento del talento humano en las organizaciones, contribuyendo de igual manera a la realización de las actividades de manera eficiente y productiva.

Con base en lo anterior, se presenta en este capítulo la propuesta de bienestar laboral para el Programa Medellín Solidaria, que contiene dichos elementos y que se ajusta a sus requerimientos y enfocado a la integración de los elementos que desde las teorías se proporcionan para fortalecer la organización.

En este punto se puede establecer que se encuentra comprobada la hipótesis de este trabajo, en la medida que se determinan las pautas para gerencias los procesos desde el fortalecimiento del talento humano, con base en la identificación de los aspectos a mejorar en el Programa Medellín Solidaria y en las herramientas que el recorrido teórico ha proporcionado, con el propósito de generar al interior del mismo equipos de trabajo sostenibles y rentables.

Habiendo realizado un recorrido por el Programa Medellín Solidaria, e identificado los procesos en gestión humana, identificando las falencias procedimentales en las cuales no se tienen documentados los procesos y procedimientos en el Área, aun que si definidos los pasos a seguir para cada una de las labores a desarrollar, y de acuerdo a las bases teóricas que apoyan y fortalecen el acompañamiento humano en las organizaciones, se presenta a continuación una propuesta de

trabajo para el Programa, que integra diversos elementos a trabajar, como la motivación por medio de:

### **3.1 ACOMPAÑAMIENTOS SOLIDARIOS**

Se propone realizar invasiones solidarias por parte del personal directivo en cada de las sedes, con el propósito de generar espacios de integración y confianza, al igual que posibilitar el fortalecimiento del bienestar y calidad laboral en los trabajadores del Programa. Estos serán programados y planeados rigurosamente y la idea es que cada acompañamiento tenga una temática que lo identifique para darle un sentido de recordación, de la siguiente forma:

- **Primer acompañamiento:** \_cuidado del medio ambiente: Desde el área de talento humano se propone trabajar fuertemente en la generación de cultura y conciencia del trabajador por su Programa y espacios de trabajo, para esto se planea realizar una jornada con esta temática, con el fin de despertar sentido de pertenencia y motivar para que apliquen normas de cuidado por el medio ambiente, lo cual se reflejará positivamente en los entornos no solo personales si no también familiares, sociales y laborales, en aras de contribuir para que los implementos, herramientas entregadas y espacios individuales y comunes sean cuidados, protegidos y utilizados óptimamente por todos.

Para esto se propone a entregar en cada sede la simulación de un planeta y cada persona se le entregaría una banderita, donde el colaborador debe plasmar de qué manera va a aportar para que el medio ambiente no se siga destruyendo por los altos niveles de contaminación y adicionalmente en el espacio laboral.

- **Segundo acompañamiento:** reconocimiento a las madres y padres del Programa: Las madres y padres son los seres más preciados, respetados e importantes, ya que cuidan con tal dedicación que son una gran muestra de

entrega y protección. La idea es generar un sentimiento y una concientización así en el Programa, puesto que todos trabajan para que se cumplan los objetivos programados, por lo tanto debe ser cuidado, debe haber sentido de pertenencia y para esto se va a estimular la labor que cada uno realice como madre o padre del programa, esa excelente gestión que se hace por sacar un hijo adelante; a través de una visita a las sedes con un obsequio floral (en fomi), en respuesta de ese agradecimiento por su compromiso: Se quiere llenar cada corazón de sonrisas y alegrías.

- **Tercer acompañamiento:** reconocimiento al trabajo en equipo: Cada empleado es una pieza especial del engranaje de un equipo de trabajo, sin las acciones que desarrolla no sería posible el desarrollo de su grupo. Consolidarse, integrarse y articularse con otros es fundamental y para esto se deben generar estímulos, reconocimientos y satisfacción.

Para lo cual se sugiere un programa de acompañamiento, en el cual se hará unos recordatorios fotográficos con cada uno de los equipos de trabajo. Adicionalmente, se asignará un espacio llamado el "Mural Solidario", en el que cada se pueda plasmar sentimientos, de los cuales se realizará una selección para publicar en los medios internos de comunicación del Programa.

### **3.2 PÍLDORAS SOLIDARIAS**

A través de las carteleras ubicadas en las sedes, correos electrónicos, y en los puestos de trabajo, se propone hacer llegar unos mensajes de motivación al personal que se llamen "Píldoras Solidarias", con el fin de estimular por medio de agradecimientos la labor realizada con las siguientes frases:

Tus proyectos, hacen parte de nuestros proyectos, recuerda que tu alegría es fundamental para la construcción de Medellín Solidaria, el programa agradece por



tu gestión y trabajo incansable por hacer de Medellín un hogar para la vida, ten en cuenta, nunca aceptes la derrota, la debilidad y el desanimo, disfruta de lo que haces y entrega lo mejor de ti mismo, la confianza en sí mismo es el secreto del éxito, el triunfo no está en vencer siempre, si no es nunca dejar de luchar por lo que se desea alcanzar, gracias... Por todo tu tiempo dispuesto para nosotros, no olvides que los proyectos se construyen y con el tiempo se alcanzan, gracias por demostrarnos que con disposición, esfuerzo y dedicación se pueden cumplir los sueños.

### **3.3 FECHAS ESPECIALES**

Se sugiere realizar la celebración de algunas fechas que son especiales para los empleados, lo cual genera espacios agradables y de esparcimiento en los cuales puede presentarse mayor integración del personal y afianzar sus relaciones interpersonales, lo cual permite dinamizar las relaciones y renovar las dinámicas de trabajo:

- **Celebraciones de cumpleaños:** hacer un reconocimiento especial al empleado por su cumpleaños, entregando una tarjeta de felicitación en nombre del Programa Medellín Solidaria y algo especial en su puesto de trabajo. Un mensaje de felicitación.
- **Día de la mujer:** A través de los medios de comunicación interna, entregar un mensaje especial a las mujeres del programa como muestra de celebración en su día.
- **Día de San José:** A través de los medios de comunicación interna, realizar un reconocimiento y felicitación a los hombres del programa.

- **Día del cogestor social:** Un reconocimiento especial en su día, por esa gran labor social que es la razón de ser del Programa Medellín Solidaria.
- **Día mundial de la salud:** Se difunde un mensaje especial en los medios de comunicación del Programa.
- **Día de la madre:** Se hace un reconocimiento especial en los medios de comunicación del Programa.
- **Día del padre:** Se hace un reconocimiento especial en los medios de comunicación del Programa.
- **Feliz navidad:** Las novenas serán programadas y cada dirección del Programa tendrá una asignación en la cual se encargue de organizarla y hacerla, esto desarrolla el trabajo en equipo.

### 3.4 RECONOCIMIENTO

Con el fin de motivar el personal, una posible acción a implementar es destacar, reconocer y publicar aquellas acciones que son de especial gestión. Es por esto que se debe programar actividades para ilustrar e informar de ello a todo el personal del Programa, adicionalmente, los jefes inmediatos deben generar cultura de agradecimiento, felicitar y reconocer actitudes y aptitudes positivas en los integrantes de sus equipos de trabajo:

- **Videos de reconocimiento:** Realizar videos que permitan hacer reconocimiento e identificación del personal que ingresa a Medellín Solidaria por primera vez, los asensos y los logros significativos que obtienen cada una de las direcciones que integran el Programa. Estos videos son realizados por el componente de talento humano en apoyo de la Dirección de Comunicaciones.

- **Cartelera de reconocimiento:**\_ Asignar un espacio de las carteleras que se tienen ubicadas en cada una de las sedes, para publicar los logros alcanzados, nuevos convenios, retroalimentación de los procesos, personal que se destaco en sus acciones.
- **Empleado del mes:** Para obtener un mejor desempeño laboral se elegirá mensualmente el empleado más destacado por su integralidad como persona, este debe elegirse por sede y publicarse en los medios de comunicación interna del Programa, dando una felicitación y un reconocimiento especial por sus capacidades, actitudes y aptitudes; adicionalmente, se le entregará una carta dirigida a la familia del empleado donde se le informe el logro obtenido y lo orgullosos que se deben sentir por ello.

### **3.5 COMUNICACIÓN**

#### ***Buzón de la cordialidad***

Se sugiere crear un buzón como medio de comunicación en cada una de las sedes de Medellín Solidaria, que permita identificar aquellas dificultades y oportunidades que ven los trabajadores y que no han sido visualizadas por los directivos del Programa.

Esto permitirá que el personal manifieste sus opiniones, sienta que es escuchado y tenido en cuenta, y que el Programa pueda mejorar sus procesos y la imagen que este proyectando.

Para generar cultura de su uso y evitar que se pierda el objetivo que se tiene con esto, se debe tener un formato preestablecido, que oriente como plasmar su opinión y que permita ser conciso y claro en lo que se va a informar, con preguntas como:

¿Qué nos quieres contar?

¿Qué propones para esa situación?

¿Cuál es tu aporte para mejorar esta situación?

### **3.6 ESPACIOS DE TRABAJO CONFORTABLES**

#### ***Espacios limpios***

Realizar campañas para que el personal interiorice que los espacios que tiene el Programa, están pensados en ellos y que están en las mejores condiciones para que puedan sentirse confortables y cómodos en el desarrollo de sus funciones y que es muy importante cuidarlos y ayudar para que permanezcan en buenas condiciones.

Para lograr sensibilizar y culturizar al personal cada mes se deben ejecutar las campañas a través del correo electrónico con unas: "Cápsulas informativas", que son las siguientes:

- Este es tu espacio, diseñado para tí.
- Dinos que necesitas para hacer sentirte como en casa.
- Recuerda la importancia de realizar pausas activas en tu jornada laboral.
- No olvides tener tu puesto de trabajo organizado.
- Recuerda conservar un tono de voz equilibrado.
- Es importante conservar orden en los espacios de trabajo.
- Recuerda el buen uso de zonas comunes.
- Conserva y cuida tus implementos de trabajo.
- Queremos que tengas el mejor ambiente laboral.
- Lo hacemos todo, pensando en ti.

### **3.7 GENERACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA**

#### ***Uso del carne***

Generar sentido de pertenencia por parte del personal a través de la motivación para el uso del carne, sensibilizando la importancia de estar identificado en la jornada laboral. Esto refleja orden, planeación, organización y permite posesionar la imagen del Programa.

#### ***Voz a voz de Medellín Solidaria***

Se propone que las directivas no deben permanecer en la sede administrativa sino que también deben estar en campo y compartir con todo el personal, recorrer las sedes para recibir de primera mano "voz a voz" la información, sensaciones y mensajes del equipo, generando confianza, eliminando brechas de inconformidad y su necesidad de sentirse importante en el Programa.

#### ***Marcación del puesto de trabajo***

Se sugiere gestionar y realizar marcación individual de los puestos de trabajo con el nombre y cargo de los empleados, buscando satisfacción y propiedad, que el equipo se sienta identificado, nombrado y reconocido; orientado a obtener sentido de pertenencia por los cargo y lugar de trabajo.

#### ***El uso de uniforme y dotación***

Se propone crear conciencia del uso adecuado de la dotación que es entregada al personal de acuerdo a las funciones que desempeña, que el uniforme sea usado con gusto, orgullo y amor, ya que están haciendo parte de un gran programa y

tenerla es satisfactorio. Lo que contribuye a generar recordación en la ciudadanía y reconocimiento social del Medellín Solidaria.

### ***Viernes Solidario***

Se propone destinar un día de la semana: "el viernes", en el cual el personal administrativo será imagen, representará con orgullo el nombre del Programa usando una camiseta institucional. Con el propósito de alcanzar recordación, posicionamiento y sentido de pertenencia.

## **3.8 CAPACITACIÓN**

Con el fin de potencializar el personal de la empresa, es necesario determinar y seleccionar los temas de capacitación que generan mayor impacto al desarrollar sus actividades, en aras de obtener mejores resultados, por lo cual se presenta a continuación la siguiente propuesta para el plan de capacitación:

**Habilidades de negociación:** Mejorar las habilidades de negociación del personal del Programa, con el fin de facilitar el acceso a las diferentes ofertas, programas o proyectos.

Los resultados esperados: Mejora en las habilidades de comunicación con otros actores

**Familia y desarrollo:** Comprender el lugar de la familia en la contemporaneidad y su papel potenciador en las estrategias de desarrollo humano, en el marco de la perspectiva de derechos, del desarrollo de capacidades, de la posición como actores del desarrollo y de las posibilidades de participación en la generación de valor público.

**Primeros auxilios:** Manejar herramientas conceptuales en prácticas para atención de las personas con lesiones resultantes de accidentes y enfermedades de aparición súbita, en el sitio del evento.

**Ergonomía:** Estimular las adecuadas posturas en los puestos de trabajo, exponer algunos principios recomendados sobre diseño de puestos de trabajo. Dar recomendaciones para las cargas de los recursos que se carguen.

Los resultados esperados: Mejorar las posturas durante las jornadas laborales y la posibilidad de equilibrar las cargas con el material que se capture durante las jornadas.

**Riesgo psicosocial:** Generar un espacio de sensibilización con el personal para el cierre con cada uno de los hogares y el programa.

Resultados esperados: Motivar al personal para realizar un cierre adecuado con las familias y entrega oportuna de los informes.

**Pautas para escribir bien:** Adquirir habilidades para facilitar y mejorar la redacción y elaboración de informes.

Resultados esperados: Conocer las generalidades acerca del escribir bien y mejorar el nivel de escritura con el personal del programa.

**Trabajo en equipo:** Dar a conocer los equipos de trabajo y generar un espacio de integración y trabajo en grupo.

Resultados esperados: Establecer relaciones laborales de apoyo entre los diferentes equipos de trabajo.

**Manejo de estrés:** Dar a conocer pautas del manejo del estrés para poder canalizar dentro de la vida laboral.

Resultados esperados: Mejorar la calidad laboral.

**Manejo de tiempo libre:** Conocer estrategias para el manejo del tiempo.

Resultados esperados: Mejorar el rendimiento laboral con el manejo del tiempo libre, para que se pueda optimizar.



#### **4. CONCLUSIONES**

- Es indispensable fortalecer el talento humano en las organizaciones para incrementar los niveles de eficiencia y rendimiento, en lo cual es clave el trabajo motivacional de los colaboradores y el bienestar laboral que se le pueda brindar para que desarrolle sus actividades en espacios sanos, armoniosos y agradables.
- Se debe diseñar una cultura organizacional, acorde y coherente con el propósito de la organización y que permita vincular al colaborador en la tarea del logro de los objetivos, identificando claramente su papel y reconociendo su incidencia en la cadena del proceso.
- La gestión del talento humano es vital en los resultados de una organización, su labor debe apuntar a implementar políticas claras y posibles que permitan alcanzar las metas, para lo cual debe hacer planeación, verificación y retroalimentación en los procesos claves; como lo son la selección del personal, inducción, reinducción, capacitación y evaluación.
- Es positivo para la compañía potencializar y trabajar de la mano de sus líderes, es necesario identificarlos y fortalecer sus habilidades; garantizando así, una influencia efectiva en el resto del equipo de trabajo, como agente motivador permanentemente.
- La comunicación asertiva dentro de los equipos de trabajo, contribuye a obtener eficiencia en los resultados propuestos y productividad en el ciclo de proceso; tener claridad en las acciones a realizar y estar bien informados facilita el desarrollo de los planes de trabajo.

- Invertir recursos en el personal vinculado a la organización, genera rentabilidad en el mediano y largo plazo, puesto que este, adquiere el know how del negocio, el cual se refleja en los resultados de los procesos al interior y exterior de la empresa.
- Las compañías adquieren valor, en la medida en que sus colaboradores se encuentren motivados y capacitados. La eficiencia en sus actividades es directamente proporcional a la sostenibilidad positiva de estos factores en el entorno laboral.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, Martha, 5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos, Ediciones Granica, 2005.

Catalogación hecha por Centro de Documentación OPS/OMS en el Perú: Manual de Salud Ocupacional, Ministerio de Salud. Dirección General de Salud Ambiental. Dirección Ejecutiva de Salud Ocupacional. Lima: Dirección General de Salud Ambiental, 2005, p. 98.

Evaluación del desarrollo del Programa de Salud Ocupacional. Vicepresidencia de Riesgos Profesionales, Gerencia de Nacional de Salud Ocupacional, Seguro Social ,p. 70.

FRANCO GUTIÉRREZ, Carlos Alberto, Modelos para el Análisis y Diagnóstico de equipos de Trabajo, Estudios Gerenciales N° 91 Abril-Junio, 2004.

GIBSON, James L. Las organizaciones: Comportamiento – Estructura - Procesos. Addison Wesley Iberoamericana, S.A. 1.994. p. .354 – 356, 364, 375.

NELSON, Bob. Mil y Una Forma de Motivar a los Empleados. Ed Norma, p. 210. 1997.

REINOSO, Juan Fernando y Uribe, Mario Enrique. Los Indicadores de Gestión y su Relación con la Cultura Organizacional. Ibagué, p. 231. 2009.

Revista Gestión. Artículo: Diamantes en bruto. Volumen 8, número 3, 2.005. p. 72 - 77.

Revista Gestión. Artículo: Liderar con eficacia. Volumen 5, número 2, 2.002. p. 56 - 61.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial Ecafsa, quinta edición 2000.

ROJAS DEL VALLE, Luz Adriana, Moncada, Oscar Augusto y Londoño, Oscar Mauricio. Evaluación de desempeño. Medellín. 2.004.

SMITH, Elizabeth, Manual de Productividad: métodos y actividades para involucrar a empleados en el mejoramiento de la productividad. Buenos Aires – Bogotá, p. 311. 2003.

VIRGÜEZ, Alberto. Guía de Bienestar Social Laboral de la Secretaría de Educación Nacional, Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo, p. 1. 2009.

## **CIBERGRAFÍA**

Motivación en la Organización. Administración de empresas. Gerencia de personal. RRHH (Recursos Humanos). [En Línea]. Necesidades Maslow, Factores Herzberg. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/motivacion-en-la-organizacion.html>

GIARRATANA, Matias. Cultura Organizacional. [Línea] 2008. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_cultura\\_organizacional\\_mg](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_organizacional_mg)

VÁSQUEZ, Nelson. La importancia Empresarial del Trabajo en Equipo, [En línea], <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-importancia-empresarial-del-trabajo-equipo/36201>

Liderazgo y trabajo en equipo. Estilos y modelos de liderazgo - Disponible en: <http://www.slideshare.net/JuvenalFreites/liderazgo-y-te-unidad-iblog-20112>

GIRALDO HENAO, Claudia Patricia. Monografía: Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. 2.004. Disponible en: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>

CAMBEROS ESCOBAR, Tania. Artículo: Modelo de Evaluación del Desempeño para la Empresa IPROCEL Bolivia Ltda. Disponible en: <http://www.univalle.edu/publicaciones/journal/journal5/pag10.htm>

Teorías de motivación, coaching y empowerment. Diapositiva. 11. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/23353820/Teorias-de-la-Motivacion-Coaching-y-Empowerment>

Coaching. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2010: La OIT dice que la prolongada “recesión del mercado laboral” empeora la perspectiva social en varios países. Disponible en: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS\\_145184/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_145184/lang--es/index.htm)

Catalogación hecha por el centro de documentación OPS/OMS en el Perú, Manual de salud ocupacional del Ministerio de salud, 2005, Pág. 98. Disponible en: [http://www.digesa.sld.pe/publicaciones/descargas/manual\\_deso.PDF](http://www.digesa.sld.pe/publicaciones/descargas/manual_deso.PDF)

# **ANEXOS**

## ANEXO A. CONTRATACIÓN VS VACANTES

Contratación vs vacantes, febrero 2011

| CARGO   | DIRECCIÓN                      | VACANTES | CONTRATACIONES<br>DEL PERIODO | VACANTES<br>PENDIENTES |
|---|--------------------------------|----------|-------------------------------|------------------------|
| Enlace Social                                 | Oferta                         | 1        | 0                             | 1                      |
| Profesional<br>Coordinador<br>MVAP            | Oferta                         | 1        | 1                             | 0                      |
| Profesional de<br>MVAP                        | Oferta                         | 20       | 19                            | 1                      |
| Auxiliar de<br>convocatoria<br>MVAP           | Oferta                         | 1        | 0                             | 1                      |
| Profesional de<br>seguimiento                 | Planeación y<br>Procesos       | 1        | 0                             | 1                      |
| Atención a la<br>ciudadanía y<br>verificación | Promoción<br>Social            | 5        | 4                             | 1                      |
| Cogestores                                    | Promoción<br>Social            | 22       | 19                            | 3                      |
| Coordinador de<br>Talento Humano              | Administrativa y<br>Financiera | 1        | 0                             | 1                      |
| Técnico<br>Informático                        | Administrativa y<br>Financiera | 1        | 0                             | 1                      |
| Auxiliar Logístico                            | Administrativa y<br>Financiera | 1        | 1                             | 0                      |
| Analista Contable                             | Administrativa y<br>Financiera | 1        | 1                             | 0                      |
| Coordinación de<br>Procesos<br>Académicos     | Procesos<br>Académicos         | 1        | 1                             | 0                      |
| Coordinador de<br>Planeación y                | Planeación y<br>Procesos       | 1        | 1                             | 0                      |



| <b>CARGO</b>          | <b>DIRECCIÓN</b>            | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES<br/>DEL PERIODO</b> | <b>VACANTES<br/>PENDIENTES</b> |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Procesos              |                             |                 |                                       |                                |
| Profesional Académico | Procesos Académicos         | 1               | 1                                     | 0                              |
| Director de Convenio  |                             | 1               | 1                                     | 0                              |
| Recepcionista         | Administrativa y Financiera | 0               | 0                                     | 0                              |

Contratación vs vacantes, marzo 2011

| <b>CARGO</b>                            | <b>DIRECCIÓN</b>            | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES<br/>DEL PERIODO</b> | <b>VACANTES<br/>PENDIENTES</b> |
|---|-----------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Enlace Social                           | Oferta                      | 1               | 0                                     | 1                              |
| Profesional Coordinador MVAP            | Oferta                      | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional de MVAP                     | Oferta                      | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional de seguimiento              | Planeación y Procesos       | 1               | 1                                     | 0                              |
| Atención a la ciudadanía y verificación | Promoción Social            | 1               | 1                                     | 0                              |
| Cogestores                              | Promoción Social            | 7               | 7                                     | 0                              |
| Técnico Informático                     | Administrativa y Financiera | 1               | 1                                     | 0                              |
| Auxiliar Logístico                      | Administrativa y Financiera | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional Familiar                    | Promoción Social            | 1               | 1                                     | 0                              |

| <b>CARGO</b>           | <b>DIRECCIÓN</b>               | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES<br/>DEL PERIODO</b> | <b>VACANTES<br/>PENDIENTES</b> |
|------------------------|--------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Técnico<br>Informático | Sistemas                       | 1               | 1                                     | 0                              |
| Recepcionista          | Administrativa y<br>Financiera | 1               | 0                                     | 1                              |
| Recepcionista          | Administrativa y<br>Financiera | 0               | 0                                     | 0                              |

Contratación vs vacantes, abril 2011

| <b>CARGO</b>                                       | <b>DIRECCIÓN</b>               | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES<br/>DEL PERÍODO</b> | <b>VACANTES<br/>PENDIENTES</b> |
|--|--------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Enlace Social                                      | Oferta                         | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional<br>Coordinador<br>MVAP                 | Oferta                         | 1               | 1                                     | 0                              |
| Cogestores   | Promoción<br>Social            | 11              | 7                                     | 4                              |
| Director de<br>Sistemas de<br>Información          | Gestión de la<br>Información   | 1               | 0                                     | 1                              |
| Coordinador(a)<br>Educación y Salud<br>*           | Oferta                         | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional<br>Habilitación para<br>la Autonomía * | Oferta                         | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional SAN                                    | Procesos<br>Académicos         | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional<br>Sistematización                     | Procesos.<br>Académicos        | 1               | 1                                     | 0                              |
| Recepcionista                                      | Administrativa y<br>Financiera | 2               | 2                                     | 0                              |

| <b>CARGO</b>                     | <b>DIRECCIÓN</b>       | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES<br/>DEL PERÍODO</b> | <b>VACANTES<br/>PENDIENTES</b> |
|----------------------------------|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Profesional<br>dinámica familiar | Procesos<br>Académicos | 2               | 0                                     | 2                              |

Contratación vs vacantes, mayo 2011

| <b>CARGO</b>                               | <b>DIRECCIÓN</b>               | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES<br/>DEL PERÍODO</b> | <b>VACANTES<br/>PENDIENTES</b> |
|--|--------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Profesional<br>Coordinador<br>MVAP         | Oferta                         | 1               | 0                                     | 1                              |
| Cogestores                                 | Promoción<br>Social            | 12              | 9                                     | 3                              |
| Técnico<br>Informático                     | Administrativa y<br>Financiera | 1               | 0                                     | 1                              |
| Coordinador de<br>Planeación y<br>Procesos | Planeación y<br>Procesos       | 1               | 0                                     | 1                              |
| Director de<br>Sistemas de<br>Información  | Gestión de la<br>Información   | 1               | 0                                     | 1                              |
| Profesional SAN                            | Procesos<br>Académicos         | 1               | 1                                     | 0                              |
| Recepcionista                              | Administrativa y<br>Financiera | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional<br>dinámica familiar           | Procesos<br>Académicos         | 2               | 2                                     | 0                              |
| Oficios Varios                             | Administrativa y<br>Financiera | 2               | 2                                     | 0                              |

Contratación vs vacantes, junio 2011

| <b>CARGO</b>                     | <b>DIRECCIÓN</b>            | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES<br/>DEL PERIODO</b> | <b>VACANTES<br/>PENDIENTES</b> |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Profesional de MVAP              | Oferta                      | 3               | 0                                     | 3                              |
| Auxiliar de convocatoria MVAP    | Oferta                      | 1               | 0                                     | 1                              |
| Cogestores                       | Promoción Social            | 27              | 10                                    | 17                             |
| Técnico Informático              | Sistemas                    | 1               | 1                                     | 0                              |
| Recepcionista                    | Administrativa y Financiera | 1               | 1                                     | 0                              |
| Oficios Varios                   | Administrativa y Financiera | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional de Planeación        | Planeación                  | 1               | 0                                     | 1                              |
| Profesional Coordinador(a) Local | Promoción Social            | 3               | 3                                     | 0                              |

Contratación vs vacantes, julio 2011

| <b>CARGO</b>                            | <b>DIRECCIÓN</b> | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES<br/>DEL PERÍODO</b> | <b>VACANTES<br/>PENDIENTES</b> |
|---|------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Auxiliar de convocatoria MVAP           | Oferta           | 1               | 0                                     | 1                              |
| Atención a la ciudadanía y verificación | Promoción Social | 1               | 0                                     | 1                              |
| Cogestores                              | Promoción Social | 38              | 26                                    | 12                             |

| <b>CARGO</b>              | <b>DIRECCIÓN</b>            | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES DEL PERÍODO</b> | <b>VACANTES PENDIENTES</b> |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Recepcionista             | Administrativa y Financiera | 0               | 0                                 | 0                          |
| Profesional de Planeación | Planeación                  | 1               | 0                                 | 1                          |

Contratación vs vacantes, agosto 2011

| <b>CARGO</b>                  | <b>DIRECCIÓN</b>            | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES DEL PERÍODO</b> | <b>VACANTES PENDIENTES</b> |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Auxiliar de convocatoria MVAP | Oferta                      | 1               | 0                                 | 1                          |
| Cogestores                    | Promoción Social            | 24              | 19                                | 5                          |
| Coordinador de Talento Humano | Administrativa y Financiera | 1               | 0                                 | 1                          |
| Profesional de Planeación     | Planeación                  | 1               | 0                                 | 1                          |

Contratación vs vacantes, septiembre 2011

| <b>CARGO</b>                  | <b>DIRECCIÓN</b>    | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES DEL PERÍODO</b> | <b>VACANTES PENDIENTES</b> |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Auxiliar de convocatoria MVAP | Oferta              | 1               | 1                                 | 0                          |
| Cogestores                    | Promoción Social    | 15              | 5                                 | 10                         |
| Profesional Académico         | Procesos Académicos | 1               | 1                                 | 0                          |
| Profesional de Planeación     | Planeación          | 1               | 1                                 | 0                          |

| <b>CARGO</b>  | <b>DIRECCIÓN</b> | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES DEL PERIODO</b> | <b>VACANTES PENDIENTES</b> |
|---|------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Coordinador<br>Habilitación<br>para la<br>Autonomía | Oferta           | 1               | 1                                 | 0                          |

Contratación vs vacantes, octubre 2011

| <b>CARGO</b>       | <b>DIRECCIÓN</b>            | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES DEL PERÍODO</b> | <b>VACANTES PENDIENTES</b> |
|--------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Cogestores         | Promoción Social            | 17              | 0                                 | 17                         |
| Auxiliar Logístico | Administrativa y Financiera | 1               | 1                                 | 0                          |
| Recepcionista      | Administrativa y Financiera | 1               | 0                                 | 1                          |
| Oficios Varios     | Administrativa y Financiera | 1               | 1                                 | 0                          |

Contratación vs vacantes, consolidado 2011

| <b>CARGO</b>                  | <b>DIRECCIÓN</b> | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES DEL PERIODO</b> | <b>VACANTES PENDIENTES</b> |
|-------------------------------|------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Enlace Social                 | Oferta           | 3               | 1                                 | 2                          |
| Profesional Coordinador MVAP  | Oferta           | 4               | 3                                 | 1                          |
| Profesional de MVAP           | Oferta           | 24              | 20                                | 4                          |
| Auxiliar de convocatoria MVAP | Oferta           | 5               | 1                                 | 4                          |
| Profesional de                | Planeación y     | 2               | 1                                 | 1                          |

| <b>CARGO</b>                                  | <b>DIRECCIÓN</b>               | <b>VACANTES</b> | <b>CONTRATACIONES<br/>DEL PERIODO</b> | <b>VACANTES<br/>PENDIENTES</b> |
|---|--------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| seguimiento                                   | Procesos                       |                 |                                       |                                |
| Atención a la<br>ciudadanía y<br>verificación | Promoción<br>Social            | 7               | 5                                     | 2                              |
| Cogestores                                    | Promoción<br>Social            | 173             | 102                                   | 71                             |
| Coordinador de<br>Talento Humano              | Administrativa y<br>Financiera | 2               | 0                                     | 2                              |
| Técnico<br>Informático                        | Administrativa y<br>Financiera | 3               | 1                                     | 2                              |
| Auxiliar Logístico                            | Administrativa y<br>Financiera | 3               | 3                                     | 0                              |
| Analista Contable                             | Administrativa y<br>Financiera | 1               | 1                                     | 0                              |
| Coordinación de<br>Procesos<br>Académicos     | Procesos<br>Académicos         | 1               | 1                                     | 0                              |
| Coordinador de<br>Planeación y<br>Procesos    | Planeación y<br>Procesos       | 2               | 1                                     | 1                              |
| Profesional<br>Académico                      | Procesos<br>Académicos         | 2               | 2                                     | 0                              |
| Director de<br>Convenio                       |                                | 1               | 1                                     | 0                              |
| Profesional<br>Familiar                       | Promoción<br>Social            | 1               | 1                                     | 0                              |
| Técnico<br>Informático                        | Sistemas                       | 2               | 2                                     | 0                              |
| Recepcionista                                 | Administrativa y<br>Financiera | 1               | 0                                     | 1                              |
| Director de<br>Sistemas de                    | Gestión de la<br>Información   | 2               | 0                                     | 2                              |

| CARGO  | DIRECCIÓN                      | VACANTES | CONTRATACIONES<br>DEL PERIODO | VACANTES<br>PENDIENTES |
|--|--------------------------------|----------|-------------------------------|------------------------|
| Información  |                                |          |                               |                        |
| Coordinador(a)<br>Educación y Salud<br>*           | Oferta                         | 1        | 1                             | 0                      |
| Profesional<br>Habilitación para<br>la Autonomía * | Oferta                         | 1        | 1                             | 0                      |
| Profesional SAN                                    | Procesos<br>Académicos         | 2        | 2                             | 0                      |
| Profesional<br>Sistematización                     | Procesos.<br>Académicos        | 1        | 1                             | 0                      |
| Recepcionista                                      | Administrativa y<br>Financiera | 5        | 4                             | 1                      |
| Profesional<br>dinámica familiar                   | Procesos<br>Académicos         | 4        | 2                             | 2                      |
| Oficios Varios                                     | Administrativa y<br>Financiera | 4        | 4                             | 0                      |
| Profesional de<br>Planeación                       | Planeación                     | 4        | 1                             | 3                      |
| Profesional<br>Coordinador(a)<br>Local             | Promoción<br>Social            | 3        | 3                             | 0                      |
| Coordinador<br>Habilitación para<br>la Autonomía   | Oferta                         | 1        | 1                             | 0                      |



## ANEXO B. PERMISOS

Permisos enero - junio 2011

|                      | Enero                   | Febrero-Marzo           | Abril                   | Mayo                    | Junio                   |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>MOTIVO</b>        | <b>NRO. DE PERMISOS</b> | <b>NRO. DE PERMISOS</b> | <b>NRO. DE PERMISOS</b> | <b>NRO. DE PERMISOS</b> | <b>NRO. DE PERMISOS</b> |
| Calamidad doméstica  | 4                       |                         |                         | 3                       | 2                       |
| Cirugía              | 1                       | 2                       | 2                       |                         | 1                       |
| Cita médica          | 53                      | 59                      | 51                      | 36                      | 64                      |
| Compensatorio        | 1                       | 8                       | 12                      | 11                      | 68                      |
| Fisioterapia rodilla | 1                       |                         |                         |                         |                         |
| Personal             | 38                      | 33                      | 30                      | 36                      | 56                      |
| Cirugía ambulatoria  |                         |                         | 1                       |                         |                         |
| Viaje                |                         |                         | 15                      | 1                       | 1                       |
| Nupcias              |                         |                         |                         | 1                       | 1                       |

Permisos julio - diciembre 2011

|                          | Julio                   | Agosto                  | Septiembre              | Octubre                 | Noviembre               | Diciembre               |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>MOTIVO</b>            | <b>NRO. DE PERMISOS</b> | <b>NRO. DE PERMISOS</b> | <b>NRO. DE PERMISOS</b> | <b>NRO. DE PERMISOS</b> | <b>NRO. DE PERMISOS</b> | <b>NRO. DE PERMISOS</b> |
| Calamidad doméstica      | 13                      | 4                       | 7                       | 5                       | 2                       |                         |
| Cirugía                  |                         | 1                       | 1                       | 1                       | 1                       |                         |
| Cita médica              | 45                      | 48                      | 51                      | 50                      | 46                      | 32                      |
| Compensatorio            | 37                      | 70                      | 80                      | 55                      | 86                      | 32                      |
| Personal                 | 59                      | 40                      | 41                      | 25                      | 11                      | 20                      |
| Nupcias                  |                         | 1                       |                         | 1                       | 1                       |                         |
| Compensatorio elecciones |                         |                         |                         |                         | 212                     | 9                       |

Permisos consolidados 2011

|                          | Año 2011         |
|--------------------------|------------------|
| MOTIVO                   | NRO. DE PERMISOS |
| Calamidad doméstica      | 40               |
| Cirugía                  | 10               |
| Cita médica              | 535              |
| Compensatorio            | 460              |
| Fisioterapia rodilla     | 1                |
| Personal                 | 389              |
| Cirugía ambulatoria      | 1                |
| Viaje                    | 17               |
| Nupcias                  | 5                |
| Compensatorio elecciones | 221              |

## ANEXO C. INCAPACIDADES

Incapacidades enero - junio 2011

|                                  | Enero                     |                       | Febrero-Marzo             |                       | Abril                     |                       | Mayo                      |                       | Junio                     |                       |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| MOTIVO                           | NRO.<br>INCAPACID<br>ADES | TOT<br>AL<br>DÍA<br>S | NRO.<br>INCAPACID<br>ADES | TOT<br>AL<br>DÍA<br>S | NRO.<br>INCAPACID<br>ADES | TOT<br>AL<br>DÍA<br>S | NRO.<br>INCAPACID<br>ADES | TOT<br>AL<br>DÍA<br>S | NRO.<br>INCAPACID<br>ADES | TOT<br>AL<br>DÍA<br>S |
| Acciden<br>te<br>trabajo         | 3                         | 21                    |                           |                       | 1                         | 2                     | 2                         | 35                    | 4                         | 63                    |
| Enferme<br>dad<br>General        | 15                        | 69                    |                           |                       | 19                        | 70                    | 38                        | 163                   | 27                        | 131                   |
| Licencia<br>de<br>materni<br>dad |                           |                       | 1                         | 84                    |                           |                       |                           |                       |                           |                       |
| Lumbal<br>gia                    |                           |                       |                           |                       | 1                         | 2                     |                           |                       |                           |                       |
| Túnel<br>del<br>Carpio           |                           |                       |                           |                       | 1                         | 30                    |                           |                       |                           |                       |

Incapacidades julio - septiembre 2011

|                        | Julio                     |                | Agosto                    |                | Septiembre                |                |
|------------------------|---------------------------|----------------|---------------------------|----------------|---------------------------|----------------|
| MOTIVO                 | NRO.<br>INCAPACIDADE<br>S | TOTA<br>L DÍAS | NRO.<br>INCAPACIDADE<br>S | TOTA<br>L DÍAS | NRO.<br>INCAPACIDADE<br>S | TOTA<br>L DÍAS |
| Accidente<br>trabajo   | 2                         | 35             | 2                         | 20             | 1                         | 7              |
| Enfermeda<br>d General | 26                        | 111            | 20                        | 70             | 47                        | 155            |
| Licencia de            |                           |                | 4                         | 104            | 6                         | 149            |

|                                 | Julio                 |               | Agosto                |               | Septiembre            |               |
|---------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| MOTIVO                          | NRO.<br>INCAPACIDADES | TOTAL<br>DÍAS | NRO.<br>INCAPACIDADES | TOTAL<br>DÍAS | NRO.<br>INCAPACIDADES | TOTAL<br>DÍAS |
| maternidad                      |                       |               |                       |               |                       |               |
| Dificultades<br>por<br>embarazo |                       |               | 1                     | 14            |                       |               |
| Parto no<br>viable              |                       |               |                       |               | 1                     | 15            |

Incapacidades octubre - diciembre 2011

|                           | Octubre               |               | Noviembre             |               | Diciembre             |               |
|---------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| MOTIVO                    | NRO.<br>INCAPACIDADES | TOTAL<br>DÍAS | NRO.<br>INCAPACIDADES | TOTAL<br>DÍAS | NRO.<br>INCAPACIDADES | TOTAL<br>DÍAS |
| Accidente<br>trabajo      | 5                     | 29            | 6                     | 49            | 2                     | 22            |
| Enfermedad<br>General     | 39                    | 141           | 44                    | 172           | 13                    | 46            |
| Licencia de<br>maternidad | 6                     | 127           | 7                     | 180           | 7                     | 167           |
| Parto no<br>viable        | 1                     | 13            |                       |               |                       |               |
| Cirugía                   |                       |               | 1                     | 10            |                       |               |
| Licencia de<br>paternidad |                       |               |                       |               | 1                     | 8             |

Incapacidades consolidadas 2011:

| MOTIVO                    | Año 2011           |            |
|---------------------------|--------------------|------------|
|                           | NRO. INCAPACIDADES | TOTAL DÍAS |
| Accidente trabajo         | 28                 | 283        |
| Enfermedad General        | 288                | 1128       |
| Licencia de maternidad    | 31                 | 811        |
| Lumbalgia                 | 1                  | 2          |
| Túnel del carpio          | 1                  | 30         |
| Dificultades por embarazo | 1                  | 14         |
| Parto no viable           | 2                  | 28         |
| Cirugía                   | 1                  | 10         |
| Licencia de paternidad    | 1                  | 8          |